بسم الله الرحمن الرحيم

التحليل الاستراتيجي
لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة
لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو
(دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية)

أطروحة مقدمة إلى :

مجلس كلية (الإدارة والاقتصاد) في الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك

وهي جزء من متطلبات درجة ماجستير في علوم (إدارة الأعمال)

إعداد الطالب : صقر محمد الفقيه

إشراف :

الدكتـــور محمد كمال طاحون

المدينة المنورة

١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

{ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون }

سورة التوبة آية ١٠٥

{ إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا }

سورة الكهف آية رقم٨٤

صدق الله العظيم

تنـــــــــــويه

إن الدراسات والأبحاث التي تشتمل عليها هذه الدراسة
لم يسبق التقدم بها أو بجزء منها لهذه الأكاديمية أو أي جامعة أخرى
للحصول على أي درجة علمية .

الباحث: صقر محمد الفقيه

أقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بعنوان:

التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو

قد جرى تحت أشرافي في كلية /الإدارة والاقتصاد / الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك
وهي جزء من متطلبات درجة ماجستير علوم في (إدارة الأعمال)

التوقيع :

الاسم والمرتبة العلمية : الدكتور محمد كمال طاحون

التاريخ : ٢٠١٣/١/٢٠

إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الأطروحة الموسومة :

التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو

قد تم تدقيقها لغويا من قبلي .

التوقيع :

الاسم : توفيق مصطفى مغلاج

التاريخ : ٢٠١٣/١/٣٠

ترشيح الأطروحة للمناقشة

بناء على التوصيات أرشح هذه الأطروحة للمناقشة

التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو

التوقيع :

الاسم والمرتبة العلمية : د. محمد كمال طاحون

رئيس قسم (   )

التاريخ : ١/١/٢٠١٢

قرار لجنة المناقشة ومصادقة الكلية

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة أننا اطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بعنوان :

التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو

وقد ناقشنا الطالب / صقر الفقيه " في محتوياتها وفيما له علاقة بها

ونعتقد بانها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال (بدرجة)

المرتبة العلمية	الاسم	الصفة	التوقيع
الدكتور	محمد سعيد دردير	رئيس اللجنة	
الدكتور	محمد علي يوسف	عضو	
الدكتور	فؤاد أمين بوقري	عضو	
الدكتور	محمد كمال طاحون	عضو مشرف	

صدقت من قبل مجلس كلية (الاقتصاد وإدارة أعمال) الجامعة العربية المفتوحة بالدانمارك

التوقيع :

الاسم والمرتبة

عميد كلية /الاقتصاد وإدارة أعمال/ الجامعة العربية المفتوحة بالدانمارك

التاريخ :

الإهـــــــــــــــــــــــداء

إلـــــى من قال في حقه ربنـــــــــــــــا جل جلاله :

(ورفعنا لك ذكرك)

(فإنك بأعيننا)

(وإنك لعلى خلق عظم)

(إن شانئك هو الأبتر)

إلـــــى صاحب المقام المحمود والشفيع المشفع سيدنا

محمد بن عبد الله

صلى الله عليه وسلم

أرفع هذا العمــل المتواضـــع مع رجاء القبـــول

الباحث : صقر محمد الفقيه

شكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وأتم الصلاة وأفضل التسليم على **سيدنا محمد** صاحب الخلق العظيم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد..........

فإني أتقدم بخالص شكري وتقديري إلـــى السيد المدير العام الأستاذ **نبيــــل عبد المعين حاكمي** حفظه الله تعالى وإلــــى السيد المدير التنفيذي الأستاذ **هائل عبد المعين حاكمي** حفظه الله تعالى على ما قدموه لنا في سبيل إخراج هذه الأطروحة بهذه الحلة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور **محمد كمال طاحون** والذي أغدق علينا بعلمه واستوعبنا بسعة صدره والذي تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة حتى زهت في حلتها .

كذلك أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ **محمد نشوان الأتاسي** لما قدمه لي من مساعدات هامة .

كما و أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إخراج هذه الأطروحة بهذه الحلة فجزا الله سبحانه الجميع عنا خير الجزاء.

الباحث :

صقر محمد الفقيه

بسم الله الرحمن بسم الله الرحمن الرحيم

التحليل الاستراتيجي
لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة
لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصة / النمو
(دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية)

أطروحة مقدمة إلى :

مجلس كلية (الإدارة والاقتصاد) في الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك

وهي جزء من متطلبات درجة ماجستير في علوم (إدارة الأعمال)

إعداد الطالب : صقر محمد الفقيه

إشراف :

الدكتــــور محمد كمال طاحون

المدينة المنورة

١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م

الملخص باللغة العربية

من المؤكد أن التحليل الاستراتيجي هو المدخل الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي بدورها تعتبر أحد المكونات الرئيسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تحليل تغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة أو الشركة ، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها من جهة، كذلك تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وبالتالي السعي لإيجاد أفضل السبل لاستغلال الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية ، وباستخدام نقاط القوة بالبيئة الداخلية ، مع محاولة القضاء أو التقليل من تأثير التهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط الضعف بالبيئة الداخلية ، وذلك عن طريق طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها من جهة أخرى ، كذلك عقد المقارنات بين معدل نمو حصة المنشأة السوقية سواء لمزيج الأنشطة مجتمعه في حالة تعدد أنشطة المنشأة أو لكل نشاط على حدة أو النشاط الرئيسي لها في حالة مزاولة نشاط واحد.

من هنا فإن هذا الدراسة تهدف إلـــــى :

١- تحديد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من أنشطة المنشأة محل البحث وإجراء المقارنة بين تلك الأنشطة أو الوحدات لاختيار الإستراتيجية المناسب لها .

٢- تمكين المنشأة محل البحث من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي وما هي الأنشطة التي يجب الاحتفاظ بها في محفظتها والأنشطة الواجب عليها استبعادها.

٣- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها فقد قدم الباحث توصيات ومقترحات رآها منسجمة مع الدراسة.

٤- ركز الباحث في توصياته على اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل نشاط وفقا" للنتائج التي توصل إليها في دراسته .

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الفصل الأول المقدمة Introduction

محتوى الفصل :

- **التمهيد**
- **مشكلة البحث**
- **أهمية البحث**
- **أهداف البحث**
- **فرضيات البحث**
- **مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث**
- **صعوبات البحث**
- **أدوات البحث**
- **حدود البحث**

أولاً – تمهيد :

مع تزايد التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية والتغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهور مفاهيم وتوجهات جديدة، كالعولمة و الخصخصة وغيرها، وبروز التحديات التي تواجه المنشات الاقتصادية، كان لابد لهذه المنشآت إلى إعداد تطوير رؤية شاملة ومتكاملة لها تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في تحقيق أهدافها وتساعدها على بناء مركز تنافسي واستراتيجي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل هذه التغيرات مما يستدعى تزويد مديري هذه المنشآت، بمهارات فكرية وتحليلية تمكنهم من استخدام أفضل للمعلومات في اتخاذ القرارات، لاسيما منها القرارات الإستراتيجية،ويعد أسلوب التحليل الاستراتيجي هو المدخل الطبيعي لإعداد إستراتيجية للمنشأة فتمكنها من أهم هذه الأساليب والأدوات، وهو يعنى إدارة علاقاتها بمحيطها، وبالتالي تحديد مواطن القوة والضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة ثانية، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد البدائل الإستراتيجية،واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لها، وبالتالي إعداد التصور السليم لمساراتها في مختلف الوضعيات.

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الطرق من بينها طريقة تحليل الفجوات وطرق التحليل الشاملة و طريقة تحليل محفظة الأعمال حيث تعتبر هذه الطريقة هي الطريقة التي سيتم تناولها بالتفصيل بالبحث حيث تعتبر هذه الطريقة أحد الطرق الرئيسية المستخدمة في عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، كما تقوم بتزويد المدراء بصورة عن نشاطات المنشأة، مما يمكنهم من تحليل موقف المنشأة ككل، أو موقف كل مجال نشاط لها في حالة تعدد الأنشطة ، والمقارنة بينهم، واتخاذ القرار المناسب بشأن تخصيص الموارد وتقييم الوضعية الكلية لأفضل مزيج إنتاجي للمحفظة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن طريقة تحليل محفظة الأنشطة هي طريقة يصلح تطبيقها على مستوى المنشات كلها، إلا انه يمكن استخدامها وكما سبق القول بالمنشآت المتعددة الأنشطة وبالتالي في حالة المنشآت الكبيرة والتي تتكون من مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية، فإن هذا الأسلوب يساعدها في معرفة أداء كل وحدة نشاط من حيث معدل النمو، حجم المبيعات، الحصة السوقية، المركز التنافسي...الخ ، وبالتالي يمكن تخصيص الموارد والتي غالبا تكون محدودة هذه الأنشطة بما يحقق أفضل مزيج أنتاجي سواء باستخدام كل الأنشطة أو التركيز بعض الأنشطة أو إدراج أنشطة جديدة، أو دعم أنشطة قائمة على حساب أنشطة أخرى، وذلك على ضوء موقعها ضمن مصفوفة التنافس لمختلف الأنشطة.

ثانياً – مشكلة البحث :-

تتلخص مشكلة البحث في أن المنشأة محل الدراسة هي شركة متعددة النشاطات المرتبطة معا مما يستدعي توجيه الاستثمارات للشركة الى كل الأنشطة المتكاملة ولكن بنسب تختلف طبقا لرؤية تحقق أعلى عائد من هذه الاستثمارات.

لذا كان لزاما ومن منطلق الفكر الاستراتيجي الذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي أن يتم إجراء عمليات تحليل استراتيجي بحالة هذه الشركة باستخدام أفضل آليات التحليل التي تحقق أفضل مزيج للأنشطة وبالتالي تحقيق أفضل عائد على الاستثمارات المستخدمة.

لهذا تم اختيار طريقة تحليل المحفظة كإحدى الطرق الرئيسية والأفضل لتناول هذه الحالة من الشركات ،لذا فإن مشكلة البحث تتلخص في دراسة أفضل الطرق لتوجيه المحدودة لعدة نشاطات متكاملة لتحقيق أعلى بيئة ربحية.

ثالثا– أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث الى الأتي:

١- إن هذا البحث سيمكن الشركة –محل الدراسة– من إعداد إستراتيجية تحقق الاستخدام الأفضل لإجمالي الاستثمارات موزعة على أنشطة متعددة مرتبطة بعضها ببعض.

٢- إن نتائج البحث ستوضح الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة التي تمارسها الشركة وبالتالي توزيع الموارد على هذه الأنشطة طبقا للأهمية النسبية لها .

٣- إن نتائج البحث ستوضح الوضع النسبي لكل نشاط في مصفوفة الحصة والنمو وبالتالي متطلبات تحريك وتغيير هذا الوضع إلى الوضع الأمثل في حالة وجود النشاط بوضع يحتاج التغيير.

٤- إن البحث سيمكن الشركة من إعداد إستراتيجية متكاملة لإجمالي الأنشطة مجتمعة وبالتالي لإعادة هيكلة نظم العمل بما يحقق التوازن بينها .

٥- إن نتائج البحث ستؤدي إلى تحديد العلاقات النسبية بين الأنشطة المختلفة التي تمارسها الشركة.

٦- إن نتائج البحث ستمكن الشركة من التتبع التاريخي لمعدلات نمو هذه الأنشطة مقارنة بمعدلات نمو السوق الإجمالي من جانب وسوق النشاط من جانب أخر.

٧- تزويد إدارة المجموعة بالأدوات والأفكار التي تساعدها على إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، سواء على مستوى النشاط الواحد أو مزيج الأنشطة في ظل المتغيرات الحادة بالبيئة الداخلية والخارجية لها .

٨- تزويد المديرين بالمجموعة بالمعارف في مجال الفكر الاستراتيجي من جهة، وكيفية تطبيق أهم طرق التحليل الاستراتيجي من خلال التعريف بتحليل محفظة الأنشطة من جهة أخرى.

٩- الإلمام بمختلف أساليب تحليل محفظة الأنشطة، وكيفية استخدامها تطبيقها على المنشأة محل البحث.

١٠-محاولة إبراز أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي بصفة عامة، وتحليل محفظة الأنشطة ، وأهميتها في اتخاذ قرارات إستراتيجية بصفة خاصة والتي من شأنها تطوير الفكر في المنشأة.

١١-التأكيد على ضرورة تبني واستخدام الأساليب الأكاديمية للاستفادة منها عمليا، والسعي إلى تطويرها.

رابعاً – أهداف البحث :

١- تحديد القيم النسبية لأهمية النشاطات الفرعية للشركة بمقارنة حصة كل نشاط بمعدل نمو السوق له.
٢- تحديد أفضل توزيع للاستثمارات .
٣- تحديد الاستخدام الأمثل للاستثمارات على مدار العام.
٤- تحديد المزيج الأمثل من النشاطات الفرعية .
٥- معالجة النشاطات التي تحتاج لمعالجة لدفع القيمة الكلية لمعدل العائد على الاستثمار.

خامساً- فرضيات البحث :

إن محاولة بحث الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية، والتي تعتبر كإجابات احتمالية على هذه التساؤلات، وسوف نحاول اختبار صحتها من خلال هذا البحث:

١- أن طريقة تحليل المحفظة، وإن كانت ليست الطريقة الوحيدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية،إلا أنها تعتبر من أهم الطرق وأكثرها شيوعا خاصة للمنشآت المتعددة الأنشطة مثل المنشأة محل البحث.

٢- تطبيق أسلوب تحليل المحفظة تحكمه عدة شروط ومتغيرات لابد من دراستها وتحديدها بدقة .

٣- تعتمد مجموعة الشركات محل البحث إستراتيجية على التنويع، وبالتالي تسيير محفظة من الأنشطة، ولكن طريقة تحليل المحفظة، كمدخل علمي وعقلاني، ما يزال يحتاج إلى مساهمة الباحثين قصد ترقيته علميا وعمليا.

٤- من شأن استخدام طريقة تحليل المحفظة مساعدة المنشأة على تحديد موقعها التنافسي، من خلال تحديد موقع كل نشاط في محفظتها، وهو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تدعم تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي.

٥- أن مجموعة الشركات محل البحث تحتاج إلى إعداد إستراتيجية من خلال استخدام طريقة تحليل المحفظة في ظل تعدد أنشطة هذه المجموعة وتغيير معدلات نمو السوق في نفس الوقت.

سادساً- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث :

هناك عدة مبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

١- توجهنا للتخصص في الإستراتيجية وميولنا المتعلق بمواضيعها، ولاسيما موضوع التحليل الاستراتيجي، وكذا ما لاحظناه من قلة التطبيقات العملية لمثل هذه الدراسات من الواقع العربي.

٢- ملاحظة غياب الربط ما بين الدراسات الإستراتيجية الأكاديمية وواقع المنشآت الاقتصادية ، لاسيما فيما يتعلق منها بالتحليل الاستراتيجي.

٣- الشعور بأهمية مثل هذا التحليل في الشركة أو نقص في استخدام أدوات تحليل علمية في مجال الإدارة الإستراتيجية للمنشأة ، والتي قطعت شوطا بعيدا في الدول المتقدمة.

٤- تأكيد فكرة أهمية العمل طبقاً للمنهج العلمي في إعداد وتصميم الاستراتيجيات للمنشآت الاقتصادية المماثلة في ظل تركيز هذه المنشآت على الإدارة بالخبرة أو الميراثية أكثر من الإدارة بالتخطيط أو الرؤية المستقبلية .

:البحث سابعاً – صعوبات

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات تتمثل أهمها في غياب المراجع الخاصة بتحليل محفظة الأنشطة، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات المساعدة في تطبيق ما جاء في النظري سواء على مستوى المجموعة محل الدراسة الميدانية، أو على المستوى العام.

مما حدا بالباحث إلى وضع بعض الافتراضات التي تحقق تكامل الموضوع وصولاً إلى أهداف إعداد وتصميم إستراتيجية مبنية على منهج الأسلوب العلمي واعتبار ذلك كدليل بها في المنشآت المشابهة لنهج نفس المنهج خاصة في ظل تعقيدات العمل الحالية.

:البحث ثامناً – أدوات

بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد اعتمدت أساسا الأدوات التالية :

١. المراجع والوثائق المكتبية والحكومية ، إضافة إلى شبكة الانترنت.

٢. الوثائق والسجلات الإدارية الممكنة.

٣. المقابلات التي تمت لتأكيد البيانات والمعلومات الواردة بالبحث.

٤. الأدوات الرياضية والمحاسبية والإحصائية في الدراسة الميدانية.

تاسعاً – حدود البحث:

١– الحدود الموضوعية : الحصة–النمو لمواد الإنشاء والرخام.

٢– الحدود الجغـــــــــــــــرافية : المملكة العربية السعودية.

٣– الحدود المكــــــــــــــــــــــانية : المدينة المنورة (شركة المدى) .

٤– الحدود الزمـــــــــــــــــــــــانية : من سنة ٢٠٠٨–٢٠١١ م .

الفصل الثاني

- المقدمة
- الإطار النظري
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهمية ومداخلها
- التخطيط والتحليل الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي
- أهمية التعرف للتخطيط الاستراتيجي
- أهمية ومبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي
- المجالات التي يرتكز عليها التخطيط الاستراتيجي
- مراحل التخطيط الاستراتيجي
- معوقات التخطيط الاستراتيجي
- التحليل الاستراتيجي
- التعريف للتحليل الاستراتيجي
- الهدف من التحليل الاستراتيجي
- العناصر الأساسية التي يمكن دراستها
- أهم طرق التحليل الاستراتيجي
- التحليل الثنائي – تحليل الموقف (Swat)
- تحليل محفظة الأعمال (الأنشطة)
- أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة (المصفوفة)
- تشابه أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة
- كيفية إدارة توازن المحفظة
- بعض الكتابات بالصحف وغيرها بما يبين أهمية سوق العقارات السعودية

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والأدبيات Review of literature

تمهيد :

يعتبر التحليل الاستراتيجي المدخل الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي بدورها تعتبر أحد المكونات الرئيسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تحليل تغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة أو الشركة ، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها من جانب، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة،والسعي لإيجاد أفضل السبل لاستغلال الفرص ونقاط القوة، ومحاولة القضاء أو التقليل من التهديدات ونقاط الضعف، وذلك عن طريق طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها من جانب أخر ، كذلك عقد المقارنات بين معدل نمو حصة المنشأة السوقية سواء لمزيج الأنشطة مجتمعه في حالة تعدد أنشطة المنشأة أو لكل نشاط على انفراد أو النشاط الرئيسي لها في حالة مزاولة نشاط واحد.

ومن هنا سيتم تناول هذا الفصل من خلال النقاط الرئيسية التالية :

أولاً- الإطار النظري للفكر الاستراتيجي:

١- الإدارة الإستراتيجية ومفهومها وأهميتها ومراحل تطورها ومداخلها وأهميتها لمنظمات الأعمال

٢- التخطيط والتحليل الاستراتيجي طبقا لما أورده العلماء مع عقد المقارنات بين هذه التعريفات وصولا لتعريف جامع وشامل .

٣- أساليب ونماذج التحليل الاستراتجي .

٤- التعريف بطريقة المحفظة تفصيلا.

ثانياً- استعراض بعض نماذج ثم إعدادها لطريقة المحفظة منها:

١- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (النموذج الأول والثاني).

٢- نموذج ADL.

٣- نموذج جنرال الكتريك.

٤- نموذج المركز الفرنسي للتسويق الاستراتيجي.

٥- نموذج بورتر.

٦- تشابه أهم نماذج تحليل المحفظة.

٧- إدارة توازن المحفظة.

ثالثاً – بعض الكتابات عن سوق العقارات بالمملكة العربية السعودية

الإطار النظري للفكر الاستراتيجي:

١ – الإدارة الإستراتيجية ومفهومها وأهميتها

أ– تعريف الإدارة الإستراتيجية :

(١) المدخل التقليدي لتعريف الإدارة الإستراتيجية

يعرف " **الفريد تشاندلر** " بجامعة هارفارد الإستراتيجية على أنها " : تحديد للأهــداف والأغــراض الرئيسية طويلة الأجل للشركة ، وإعداد عدد هائل من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف "

كما يعرف " **جيمس كوين** " بجامعة دارتموث الإستراتيجية بأنها " : نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملاً. "

كما يعرفها " **وليم جليك** " بأنها " : خطة موحدة ، شاملة ، ومتكاملة للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمنظمة قد أنجزت. "

مما سبق نجد أن تعريف الإستراتيجية لدى الباحثين الإداريين يشتمل على فكرة التخطيط المنطقي الرشيد والتي تدور في مجملها حول تحديد الأهداف واختيار البديل الأمثل لتحقيق هذه الأهداف ، ثم إعداد متطلبات تحقيق هذه الأهداف طبقاً لاحتياجاتها . ويتضح من مجمل هذه التعريفات أن الإستراتيجية هي عمل من شأن الإدارة العليا ، وعلى الإدارات الوسطى والدونية التنفيذ فقط .

(٢) المدخل الحديث :

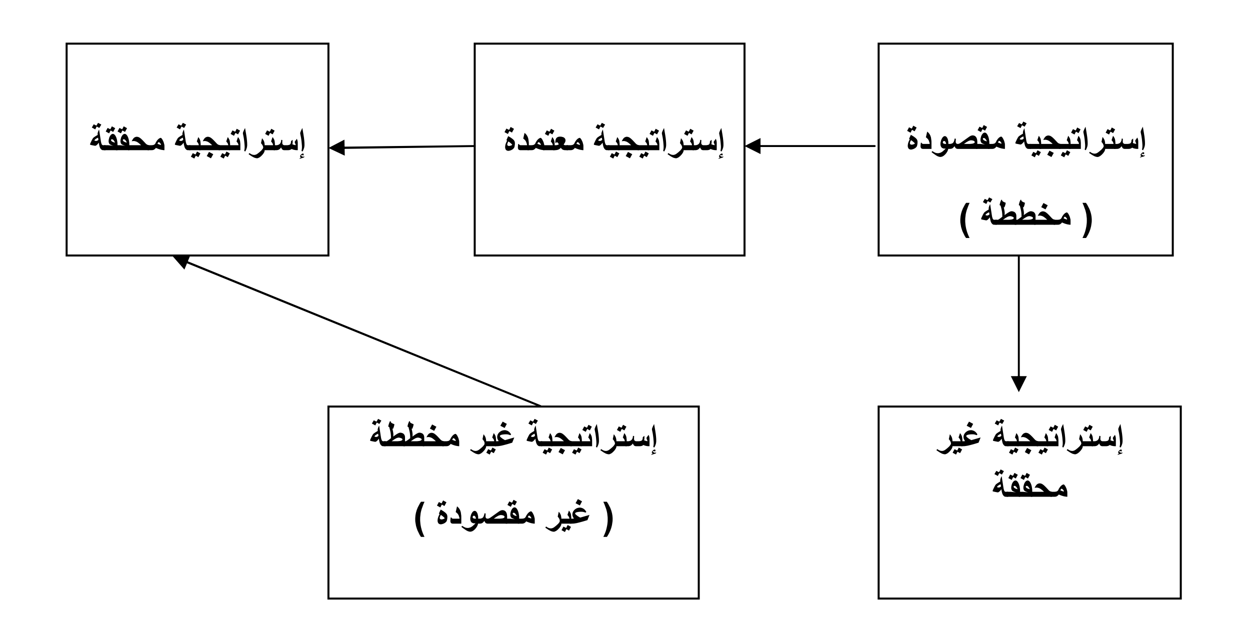
يفترض " **هنري منتزبرغ** " من جامعة ماكغيل القول بأن " : إستراتيجية المنظمة هي دائماً وأبداً ناتج عن عملية تخطيط رشيد "هو قول يجانبه الصواب ، حيث إن الإستراتيجيات قد تبرز إلى حيز الوجود من داخل المنظمة وبدون أي خطة رسمية ، وفي ظل عدم وجود نية أو قصد من جانب الإدارة العليا لصنع الإستراتيجية . أي أن الإستراتيجيات يمكن أن تبرز من قاع منظمة ما .

وتركز وجهة نظر منتزبرغ على أن الإستراتيجية هي أكثر مما تنوي المنظمة عمله أو تخطط للقيام به ، فهي أيضاً تعبر عما تقوم به المنظمة فعلاً .

وفي ضوء هذا الرأي يعرف منتزبرغ الإستراتيجية بأنها " : نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات " ، وسواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة) مخططة (يتم تحقيقها في الواقع الفعلي أو لإستراتيجيات غير مقصودة) غير مخططة .

وفي هذا التعريف يركز منتزبرغ على أنه ليس من الضرورة أن تنبع الإستراتيجية من أعلى لأسفل في الهيكل التنظيمي للمنشأة ، ولكن يمكن أن تنبع من وسط أو أسفل التنظيم لأعلاه باعتبارها فكرة تحتاج إلى صقل وصياغة .

(الإستراتيجية المخططة وغير المخططة)(١)



الشكل رقم (١-٢)

---

(١): خليل ، نبيل مرسي ، **التخطيط الإستراتيجي** ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٤ ، ص ١٧ .

رأي الباحث :

١ – من خلال مراجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية في العديد من المراجع العربية أو المترجمة إلى العربية نلاحظ أن هناك عدم تفريق واضح بين الإستراتيجية بمعناها العام والإدارة الإستراتيجية بمعنى الإدارة ، فهناك خلط في بعض الأحيان بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ، حيث إن تعريف الإدارة يشتمل على/ ٤/ مهام رئيسية وهي :

أ – التخطيط .

ب – التنظيم .

ت – القيادة .

ث – الرقابة والإشراف .

لهذا عرف المغربي الإدارة بأنها : (الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج – البشرية وغير البشرية – باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل للهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة)[١]

وبالتالي فإن أي تعريف لا يتضمن صراحة أو ضمناً المهام الرئيسية لتعريف الإدارة السابق يكون ناقصاً ، ولا يعبر عن المعنى الحقيقي والصحيح لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، ويمكن أن نعتبره عند خلوه من بعض مهام الإدارة عبارة عن تعريف للتفكير الإستراتيجي وليس تعريفاً للإدارة الإستراتجية .

(١) : المغربي ، كامل وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ١٩.

وبناء على هذا لا يمكننا أن نعتبر أن تعريف كلٍ من أنسوف Ansoff و جوش وجلويك Jauch & Glueck يعبران تعبيراً كافياً عن تعريف الإدارة الإستراتيجية . كما أن تعريف دراكر Drucker لايتضمن مهمة التخطيط الإداري حيث اقتصر على التنظيم والقيادة والإشراف ، بينما يمكن أن نعتبر أن تعريف كلاً من ستريكلاند وثامبسون Strickland & Thampson أقرب ما يكون لتعريف الإدارة الإستراتيجية .

إن بعض علماء الإدارة اعتبروا أن الإدارة الإستراتيجية قد وصلت إلى ماهي عليه نتيجة تطور الفكر الإداري خلال القرن الماضي الذي مر بالمراحل التالية :

(١) الموازنات / الرقابة .

(٢) التخطيط طويل الأجل .

(٣) التخطيط الإستراتيجي .

(٤) الإدارة الإستراتيجية .

كما أنه لم يدخل عنصر الزمن في تعريف الإدارة الإستراتيجية إلا من قبل ثومبسون Thompson ( ) عام ١٩٩٤ .

٢ – يتعرض مفهوم منتزبرغ (المدخل الحديث لتعريف الإستراتيجية) الذي يقول فيه : (إن الإستراتيجية تتضمن ماهو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات ، وإن الإستراتيجيات الناجحة يمكن أن تبرز من عمق وداخل التنظيم)[١] لبعض الانتقادات . فكلامه ، حسب مشاهداتي خلال عملي في العديد من المؤسسات والشركات بمختلف الأحجام والأنشطة ، صحيح إلى حد ما في المنظمات الصغيرة التي تحتوي على أقسام قليلة يعمل بها عدد محدود من العاملين ، أو المنظمات التي يكون مجال عملها محدوداً وصغيراً وبالتالي لا تحتاج إلى إستراتيجية معقدة .

أما في المنظمات متوسطة الحجم فقد يكون هذا الكلام صحيحاً حال كون العمل يدار من قبل صاحب العمل ، وهذه المنظمات عادة تكون منظمات فردية استطاعت بمرور الأيام أن تكوّن لها اسما وسمعة في السوق وأن تزيد من حجم أعمالها نتيجة الواقع الاقتصادي الجيد الذي تمر به المنطقة التي تعمل فيها المنظمة ، أو نتيجة وجود نمو اقتصادي عالٍ وكبير مثل منطقة الخليج العربي .

حيث يجب الانتباه إلى أن الإستراتيجية الفطرية التي نتجت في مثل هذه المنظمات هي نتيجة عمل دؤوب للإدارة وعلى رأسها صاحب العمل أو مديرها العام ، ويمكن أن نعتبر أن الإستراتيجية الوليدة في هذه الحالة نتجت عن نشاط وجهد دؤوب وملكات وموهبة طبيعية لدى ذلك المدير .

ويمكن القول في هذه الحالة : إن النجاح ناتج عن وجود فلسفة إدارية مع مهارات فكرية وتحليلية لدى المدير القائم على عمل هذه المنشأة أو المنظمة ، ولكن هذه الفلسفة لا ترقى إلى درجة الرؤية الإدارية المتكاملة ، وإن هذه الفلسفة الإدارية تفقد زخمها عند ازدياد حجم هذه المنظمة وتضخمها مما يؤدي في النهاية إلى الحاجة إلى إجراء تعديلات وتصحيحات إدارية أساسية وشاملة.

كما أن نجاح مثل هذه المنظمات يتوقف على وجود مثل هذا المدير الاستثنائي ، وفي حال عدم وجوده فإن الأمور ستصبح أقل إثارة وأكثر رمادية .

---

(١) : خليل ، نبيل مرسي ، **التخطيط الإستراتيجي** ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٤ .

إذن ، إن بروز الإستراتيجيات العفوية والناجحة من داخل التنظيم يكون نتيجة توفر مدراء قديرين لديهم حكمة ومواهب إدارية وقيادية ، وقد ساعدهم بعض الحظ في تسيير أمور المنظمة بشكل فعال .

أما على المدى الطويل من عمر المنشأة فإنه لا يمكننا الاستناد إلى حكمة المدير وفطنته وموهبته ، كما لا يمكننا الاعتماد على الحظ ، لأن هذه الأمور لا يمكن أن تورث ، ولا يمكن تضمينها في الهيكل التنظيمي أو الوظيفي أو التوصيف الوظيفي ، وهي شيء خاص بحاملها أو صاحبها ، وتغيب عند غياب صاحبها عن العمل .

كما أنه في ظل تواجد منظمات كبيرة لها امتدادات وتفرعات كثيرة ومعقدة لا يمكن لنا الاعتماد على وجود إستراتجيات وليدة وعفوية خرجت من رحم بعض أفرع المنظمة كي نعممها على بقية الأفرع بحيث نجعلها إستراتيجية شاملة لكل المنظمة .

٣- بعض التعريفات الأخرى لمفهوم الإدارة الإستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، وقد عرفها Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها :

" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها "[١] .

(إن التعريف السابق لا يشير إلى تأثير المنشأة في تغيير البيئة ، بل جعل فكرة أداء المنظمة مبنية على فكرة رد الفعل والتي قد ترقى لمستوى التفاعل مع البيئة) .

أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها :

" رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " [٢]

(١) إدريس ، ثابت عبد الرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد ، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢ .

(٢) إدريس ، نفس المرجع السابق ، ص ٢٣ .

(ونجد هنا أنه قد تم التركيز في التعريف على الغايات التي هي أهداف عامة يتوجب تحقيقها في الأجل الطويل مع كيفية تحقيق هذه الأهداف في ظل متغيرات بيئية محدودة ، كما نجد أن هذا التعريف يميل إلى إسقاط مهام الإدارة العامة وكأنها – الإدارة الإستراتيجية – من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) .

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها :

" الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " [(١)] .

(ونجد في هذا التعريف أيضاً أن هناك تركيز على خطة شاملة مع تحديد كيفية تحقيق أهداف هذه الخطة وفي ظل تغيرات وتحديات بيئية محدودة أيضاً ، مع التركيز على الميزات النسبية التي تتمتع بها المنشأة دون خلق هذه المزايا) .

(١) الدوري ، زكريا مطلق ، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٥ ، ص ٢٥ .

ا **كوين Quinn** فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام "[١].

(هنا نجد أن كوين قد ربط بين الأهداف والسياسات والإجراءات ونظام المتابعة ، وبالتالي فقد انتهج منهج ربط التعريف بالمهام الرئيسية للإدارة ، إلا أنه في هذه الحالة لم يحتو هذا التعريف على مهمة التقييم) .

كما عرف **دراكر Drucker** الإستراتيجية بأنها : : عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال "[٢] .

وقد تميز هذا التعريف بالبعد الحركي للعملية الإستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة بل ومتطورة طبقاً لمتغيرات بيئة العمل ، إلا أنه لم يفرق بين القرارات الإستراتيجية والتكتيكية لذا يمكن القول أن دراكر قد أوضح في تعريفه بأن الإستراتيجية هي عملية مستمرة ومرتبطة ارتباطاً كاملاً بدورة اتخاذ القرارات سواء من حيث صناعة القرار أو اتخاذه أو تنفيذه أو تقييمه بالإضافة إلى عملية تنظيم الموارد .

---

(١) الدوري ، زكريا مطلق ، نفس المرجع السابق ، ص ٢٦ .

(٢) الدوري ، زكريا مطلق ، نفس المرجع السابق ، ص ٢٦ .

ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تستمد العديد من المنظمات الناجحة هذا اليوم نجاحها من قدرتها على تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب والسعر المناسب للمستهلك المناسب في ظل سوق سريع التطور متعدد المؤثرات .

إن العديد من القرارات الحيوية التي تم اتخاذها في الماضي ربما لم تكن تستند إلى الفكر الإستراتيجي بقدر ما استندت إلى الحكمة أو ربما الحظ ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات في زاوية النسيان أو تدهور أوضاعها السوقية والمالية . إننا نجد أن ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة قد واجهت تدهوراً ملموساً في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين ، وذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود البيئة [١].

لقد أدركت الإدارة في المنظمات المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستقرار ، فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق ، وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق ، وزادت حدة المنافسة ، وتعددت أشكال المنتجات وإستراتيجيات التسويق ، وتغيرت حاجات ورغبات العملاء ، وأصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والاستمرار لعملياته [٢] .

---

(١) إدريس ، ثابت عبد الرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد ، **الإدارة الإستراتيجية** : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص١٤٧.

(٢) إدريس ،نفس المرجع السابق .ص ١٤٧.

ت – مراحل تطور دراسة الإدارة الإستراتيجية:

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المنظمات وهي :

(١) مرحلة اعتماد الموازنات كإحدى آليات الرقابة على الأداء :

إن بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة يرجع إلى بداية القرن العشرين ، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها ، وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة . وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة تشتمل على معايير الأداء من حيث الإيرادات المحتملة والتكاليف المحتملة ، مع محاولة تصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات طبقاً لهذه المعايير . وبالتالي تقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.

(٢) مرحلة التخطيط طويل الأجل لضمان الأداء في المستقبل :

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الإستراتيجيات Ansoff منذ بداية خمسينات القرن الماضي . والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، أي أن هناك اتصال مستمر بين بيئة ومخرجات العمل في الماضي مع المستقبل.

لذا تتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك ، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي .

وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير القوى العاملة والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع.

وقد يمتد نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط إلى عامين أو خمسة أو عشر سنوات ، كما يتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة ، Gap Analysis وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية , في هذه الحالة يجب أن يتضمن التغيير في العمليات زيادة حجم القوى العاملة أو زيادة حجم طاقة المصنع لإزالة تلك الفجوة.

(٣) مرحلة التخطيط الإستراتيجي للتنبؤ بتغيرات المستقبل المؤثرة:

مفهوم آخر توصل إليه في الستينات، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في Ansoff القدرات والمهام الإستراتيجية , والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية ، فقد يحدث بعض المتغيرات عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغيرات التي تطرأ على القدرات أو الظروف المحيطة ، ويحتاج الأمر في كلتا الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة ، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يركز هنا على التنبؤ المستقبلي لأوضاع السوق إضافة إلى الفهم العميق لبيئة

السوق ، خاصة المنافسين والعملاء.

من الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الإستراتيجي مع الموازنات والتخطيط طويل الأجل هو أنه يقوم في الجزء الزمني منه على نظام دوري للتخطيط ، عادة ما يكون نظام سنوي.

لهذا يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مفهوم يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمات , ولكي يحدث التواؤم مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص فإن القدرات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم الإدارة الإستراتيجية في أنه يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة.

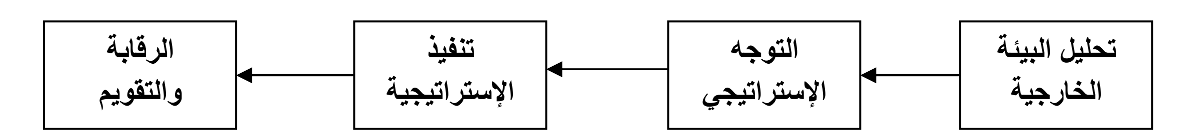
وبناء على ذلك فإنه في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدوري مزودة بوسائل تسمح للتنظيم بأن يكون قادراً من الناحية الإستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط .

ث- مداخل الإدارة الإستراتيجية [١] :

هناك مداخل متعددة للإدارة الإستراتيجية وآلية استخدامها في المنظمات ، ومن أبرز هذه المداخل (Thompson, 1994) ما يلي :

(١) – مدخل الطير : The Bird approach

وفقاً لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات الإدارة الإستراتيجية يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة ، وهذه تشتمل على البيئة العامة والتنافسية لها ، وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها ، وتحاول الإدارة أن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها ، وشبّه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة عن غصن معين ليقف عليه ، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال ، عليها أن تختار اتجاهاً استراتيجياً معيناً ، ومن المحتمل أن يكون هذا الاختيار اعتباطيا أو عشوائيا ، وعندها سيكون محفوفاً بالمخاطر .



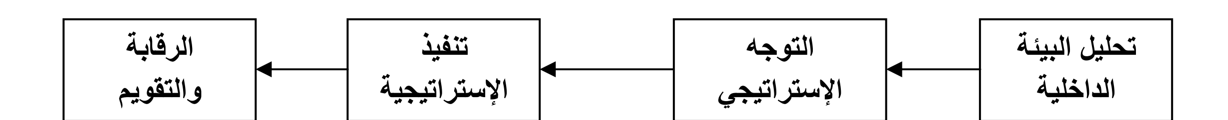
مدخل الطير الشكل (٢-٢)

(٢) – مدخل السنجاب : The Squirrel approach

وهذا المدخل يستند إلى فكرة مفادها أنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي ، حيث يتم الاعتماد على المهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الإدارة ، وكذلك الاعتماد على أفضل ما يمكن عمله استنادا إلى نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة .

وقد سمي بالسنجاب لكونه يتحرك على الشجرة من الأسفل إلى الأعلى ، أي أنه يبدأ من الجذع ، وهذا يعني أن تنطلق الإدارة أولاً من واقع منظمتها وتختار أحد البدائل المتاحة أمامها ، وربما يكون هناك واحد أو أكثر من البدائل يمكن لها أن تختار أحدها ، وقد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة ، و ربما ستكون المخاطرة أقل .

وعليه ففي المدخل الأول قد يتم اتخاذ قرار إستراتيجي واحد كبير ، إلا أنه وفقاً للمدخل الثاني فقد تتخذ مجموعة من القرارات المحدودة . وهنا ربما لا يرى مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يراها المدخل الأول ، إلا أنه وفقاً للمدخل الثاني فإن الإدارة تعرف مسارها وتوجهاتها المستقبلية على ضوء مواردها وإمكانياتها .

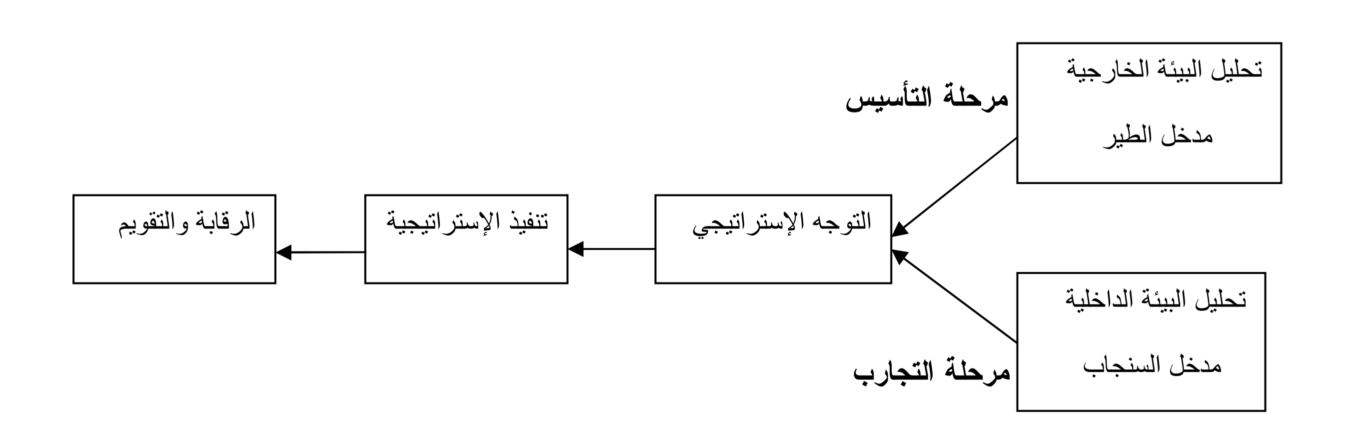


مدخل السنجاب الشكل (٣-٢)

رأي الباحث :

بناء على ما سبق فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية الذي نقترح أن يؤخذ به يعتمد بصورة كبيرة على الوضع الحالي للمنظمة ، والمرحلة العمرية التي تمر بها المنظمة ، فإذا كانت قيد التأسيس والإنشاء فإننا نقترح مدخل الطير ، لأنه لم يتم بعد بناء تاريخ إداري ومعلوماتي للمنظمة يمكن الاسترشاد به أو تحليله ، أما إذا كانت المنظمة ضمن مرحلة النمو فهي موجودة ولها تاريخ وإنجازات وتملك الكيان المتكامل ، وهي تعمل ضمن بيئة ديناميكية ، فإننا نقترح الأخذ بمدخل السنجاب عند تحليل البيئة

الداخلية ، والأخذ بمدخل الطير عند تحليل البيئة الخارجية ، أي إجراء تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية معاً لتطوير الإستراتيجيات اللازمة .



الشكل رقم (٤ – ٢)

ج- أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي

لم تأخذ بهذا المفهوم ، كما أن الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد و برت ، إيستلك ماكدونالد وغيرهم توصلت إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي[١] :

(١) التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث إن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.

(٢) تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .

(٣) تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة .

(٤) زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .

(٥) توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .

(٦) المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .

(٧) مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

ح- عمليات الإدارة الإستراتيجية :

الدوري ، مرجع سابق ص ٢٨- ٢٩ (بتصرف) (1)

إتفق معظم الباحثين في مجال الشؤون الإستراتيجية لمنظمات الأعمال على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية إنما تشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون رئيسي ، وعموماً فإن المكونات الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية هي :

(١) – عملية صياغة الإستراتيجية — Strategic Formulation

(٢) – عملية التنفيذ الإستراتيجي — Strategic Implementation

(٣) – عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية — Strategic Evaluation and control

٢ – التخطيط والتحليل الاستراتيجي :

أ – التخطيط الاستراتيجي

(١) – تعريف ا لتخطيط الاستراتيجي:

لقد اختلف العلماء الذين تناولوا تعريف التخطيط الاستراتيجي لتحديد هويته حيث تناول كل منهم التخطيط من أحد الزوايا التي يشملها والتي يمكن أن تجعلنا نعتقد أن التعريف الكامل و الشامل يحتوى على معظم محتويات هذه التعريفات والتي يمكن إيجازها في الآتي:

(أ)– التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للشركة (١).

(ب)– حسب Steiner التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية للتبصر بما ترغب فيه المنشأة، ومحاولة الوصول إليه (٢).

(ت)– أنه الطريقة النظامية لإدارة فاعلة و كفئة لعملية التغيير.

(ث)– أنه يحدد ويحلل الفرص البديلة وجوانب القوة والضعف، وكذا المشاكل والتهديدات، وتحديد الأولويات ومعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال لموارد المنشأة.

(ج)– أنه عملية إدارية للتطوير والمحافظة على المواءمة الجيدة بين أهداف وموارد المنشأة، وبين تغير فرصها التسويقية.

---

(١) محمد إبراهيم عبيدات، **استراتيجية التسويق :مدخل سلوكي**، بدون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 1992 ، ص20

(٢) Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, les édition chihab, alger, 1997, p 31

وعليه يرى الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي هو نظام يحدد شكل ونوع نشاط ومسار المنشأة في المستقبل، وذلك من خلال تحديد رسالتها وأهدافها وبرامجها على ضوء تأثير مختلف العوامل المحيطة بها وبالتالي تحديد أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف من جانب ومطالب هذا التحقيق من جانب أخر.

(٢)- أهمية ومبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

لقد حقق التخطيط الاستراتيجي سيرا حسنا ونجاحا كبيرا في المنشات مهما كان نوعها، وعلى هذا الأساس نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في جل الميادين، والتي يمكن حصرها في المزايا التالية (١):

أ- يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة الشركة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والإدارية الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق تفكير مشترك، والاستغلال الأمثل للموارد

ب- يساعد المنشأة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المنشأة

ت- التخطيط الاستراتيجي يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمنشأة ، كما أنه يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير، وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بما يجب فعله إذا ما حصلت أزمة أو أزمات معينة.

ث- التخطيط الاستراتيجي مهم جدا للإدارة العليا لأداء مهامها بصورة فاعلة، كما أنه طريقة فعالة للنظر للمنشأة كنظام، وبالتالي عدم التقليل من شأن الأجزاء.

ج- يدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمنشأة ، بالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمنشأة .

(١) -31محمود جاسم الصميدعي، **استراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص ص30

ح- يحقق مزايا تنافسية للمنشأة ، كما أنه يساعد على اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل.

خ- يساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها المنشأة ، كما يساعدها في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المنشأة الكبيرة.

كما يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنشأة ككل، ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى بمشاركة جميع المستويات الإدارية، وتتجلى الأهمية من:

(١) إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات في المنشأة ككل.
(٢) إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
(٣) تطوير المنشأة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض(١).

(٣)- المجالات التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي :

يركز التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة نقاط أساسية تكمن في الآتي: (٢)

(أ) - التركيز على تحديد الأهداف الطويلة الأجل : وأهم هذه الأهداف تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري والمالي والتسويقي، وعادة ما يلجأ المديرين إلى حساب المبيعات، ومعرفة مدى تقبل المستهلك للسلع التي يقدمونها، وكذلك العائد والتكلفة من المبيعات بطريقة عقلانية ورشيدة تؤدي إلى اتخاذ قرارات تؤدى إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، والتي يمثل الربح أحد الأهداف القوية التي تحاول المنشأة تحقيقه.

---

(١) www.almualem.net أحمد نرجس ، مقالة" **كيف تكون مديرا متميزا**"، مجلة المعلم، في
(٢) -30. أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص ص28

(ب)- يركز على تلك الأهداف الخاصة بالتكيف بين البيئة الخارجية للمنشأة والبيئة الداخلية لها: فعند عدم تقبل السوق مثلا لمنتجات المنشأة ، لا بد لها من أن تكون مرنة طبقاً لطبيعة المنتج، وتغير هذه المنتجات، أو تحسن من جودتها بشكل يناسب رغبات وحاجات المستهلك. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن البيئة الخارجية لا تعبر عن رغبات المستهلكين فحسب، بل إلى أطراف أخرى كالمنافسين، والحكومة، والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية، كما تشتمل على حصة الشركة في السوق، وحجم السوق، وعدد المنتجات... الخ، لذا وجب على المديرين تتبع التغيرات المحيطة بها ومواكبتها.

(ت)- الحصول على تقبل الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة لوجهة نظر إدارة المنشأة في مسائل معينة : ومن أبرز هذه المسائل :لماذا ارتفع السعر؟ لماذا زاد عدد المنتجات؟ ولماذا انخفض نطاق التوزيع؟ لماذا تغير نظام ساعات العمل؟...الخ كل هذه المسائل تكون صعبة الفهم لدى أطراف المنشأة ، لذا يجب على المديرين أن يقدموا تفسيرات قوية لتقبل الأطراف المعنية، واقتناعهم بالإجابة على هذه المسائل.

(٤)- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

كما هو موضح في بالشكل يمكن استيضاح بأن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل هي:

(أ)- مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي : المقصود به تهيئة المنشأة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال (١):

- تعميق اقتناع أعضاء المنشأة بصفة عامة، والإدارة العليا والقيادات ومديري المنشأة بصفة خاصة بأهمية وضرورة التخطيط، والتأكد من الانتماء الحقيقي لهؤلاء الأعضاء للمنشأة ، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي.

---

(١) -22مصطفى أبو بكر، **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ،ص ص21

- تنمية إحساس

أعضاء المنشأة بأهمية المركز المتميز للمنشأة في بيئة الأعمال، وفي محيط المنشأة ، وتقوية الدافع لديهم للحرص على استقرارها، وبذل الجهود لذلك، والتأكد من رضا أعضاء المنشأة بالمناخ التنظيمي.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي المنشأة ، وإدراك وضعها الحقيقي من خلال تطورها التاريخي، وطبيعة عمق العلاقات وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد.
- معرفة الإمكانيات والموارد المالية والفنية للمنشأة ، ومستوى استغلالها، ومدى تحسينها وتطورها، والتعرف على المهارات والقدرات والكفاءات الموجودة فيها، ومدى ملأمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط الاستراتيجي.
- إعداد التوجيهات والقرارات والتعليمات اللازمة، وتوزيعها على كافة أعضاء المنشأة، والتأكد من استيعابها، وإمكانية تنفيذها.
- التأكد من استعداد أعضاء المنشأة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
- التأكد من تفاعل أعضاء المنشأة ، وتعميق اتجاهاتهم الايجابية تجاه فريق التخطيط.
- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقته واعتماده والتعامل معه، واعتباره أحد الوسائل الرسمية الهامة في المنشأة.

(ب)- مرحلة دراسة المحيط الداخلي والخارجي : وذلك للتعرف على العناصر الداخلية للمنشأة ومن ثم الإطلاع ومعرفة نقاط القوة والضعف لها، وكذلك دراسة وتحليل المحيط الخارجي لها،لحصر التهديدات والفرص للمنشأة ، ومحاولة استغلال الفرص ونقاط القوة للتقليل أو التغلب على التهديدات ونقاط الضعف.

(ت)- مرحلة إعداد الرسالة : فعند تشخيص وتحليل المحيط الداخلي والخارجي يتم وضع رسالة للمنشأة ، والتي تعكس أسباب إنشاء ووجود المنشأة، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة إعداد الرسالة من أهم وأصعب الخطوات بناء المنشآت وذلك للأسباب التالية (١):

---

(١) أحمد ماهر، **مرجع سابق**،ص57

- أنها توضح سبب وجود الشركة وأغراضها، ووظائفها ورغباتها، ومن تسعى لتحقيق رغباتهم.
- تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم الشركة بالدخول فيها، والاستراتيجيات التي سوف تطبقها.
- تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنشآت الأخرى.
- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة، وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنشأة لتحقيقها.

(ث)- مرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي عند تحليل المحيط الداخلي والخارجي، تجد المنشأة نفسها أمام توليفة خاصة من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وهكذا تجد نفسها أنها أمام عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل لها، وبالتالي تكون مجبرة على تحديد الموقف الذي ستتخذه عند حدوث حالة معينة، وهو ما يسمى بالموقف الاستراتيجي.

(ج)- مرحلة التعرف على البدائل الإستراتيجية : أي التعرف على احتمالات التحرك الاستراتيجي للمنشأة عند حدوث موقف معين، وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن البدائل الإستراتيجية تنقسم إلى:

- البدائل الإستراتيجية في حالة الهجوم.
- البدائل الإستراتيجية في حالة الدفاع.
- البدائل الإستراتيجية في حالة الاستقرار.

(ح)- مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة (الخيار الاستراتيجي) : الخيار الاستراتيجي كما يعرفه Sawyer,1987 : هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل، والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم والمقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف(١).

(خ)- مرحلة تفصيل الإستراتيجية الكلية إلى استراتيجيات جزئية : حيث أن من بين مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي الخطة الإستراتيجية، والتي يظن الكثيرون أنها تتم على مستوى الإدارة العليا فقط، في حين أنها تتم كما سبق وأن ذكرنا، بمشاركة كل المديرين في كل المستويات الإدارية، ومن هنا توضع الاستراتيجيات الجزئية والتي تتمثل في :

---

(١) فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ، ص

استراتيجيات وحدات الأعمال،استراتيجيات الوحدات الوظيفية أو الوظائف والاستراتيجيات التشغيلي، ويشترط في هذه الاستراتيجيات أن لا تكون منافية أو متناقضة مع بعضها البعض، أو مع الإستراتيجية الكلية، بل لا بد أن تكون مساعدة لها.

(د)- مرحلة تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ ووضع الأنظمة المساعدة لها: حيث يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر والتي من أهمها

- **الوقت** : حيث يعتبر الوقت سلاحا استراتيجيا، كما أن الشركة تعتمد في إستراتيجيتها على الزمن لتحقيق ميزة تنافسية (١)

ـــ التزام رؤساء ومساعدي المنشأة بعملية التخطيط الاستراتيجي :

وذلك من خلال إعداد تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط، إضافة إلى حشد الجهود وتعبئتها نحو تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ووضع مستويات ومعايير الأداء، ومراجعته دوريا، مع مكافأة المستويات التي حققت نجاحا، ومعاقبة من يخالف أو يساهم في تعطيل عملية التنفيذ ،وبعد التأكد من إعداد العناصر، يتم نقل الخطة الإستراتيجية إلى التنفيذ الفعلي، وهنا لا بد من توفر الأنظمة المساعدة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وبالتالي نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل هذه الأنظمة في:

وجود نظام متكامل للتخطيط :

والذي يكون شاملا وبسيطا، وفي هذا النظام لا بد من توضيح الإجراءات والخطوات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

---

(١) أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص210

=وجود هيكل تنظيمي مناسب :

إذ لابد أن يكون الهيكل التنظيمي يتناسب مع إستراتيجية المنشأة ، والجدول (١-٢) التالي يبين لنا الهيكل المناسب لكل إستراتيجية:

الاستراتيجية	الهيكل الناسب
استراتيجية التوسع	اختيار الهيكل التنظيمي الذي من خلاله يمكن إضافة وحدات جديدة.
استراتيجية الانتشار الجغرافي	اختيار الهيكل التنظيمي الذي يمكننا من تعديله على الأساس الجغرافي.
استراتيجية التكامل الرأسي – خلفي ، أمامي–	الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وكبر حجم المنشأة، ويمكن الجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام.
استراتيجية التنويع	هيكل متعدد الأقسام.

(١)= وجود نظام جيد للموارد البشرية :

كنظام الحوافز، أنظمة المشاركة، وأنظمة تقييم الأداء، والاهتمام بالتدريب...الخ.

= توفير نظم معلومات :

هذه النظم تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة، والتي يحتاجها مستخدمو نظام التخطيط الستراتيجي.

(د)- مرحلة تقييم الإستراتيجية :

أي التحقق من تنفيذ الإستراتيجية، وتحليل أخطاء التنفيذ، ومعرفة الأسباب ثم معالجتها ،وعملية التقييم تتم من خلال المتابعة والرقابة أثناء عملية التنفيذ.

وعند اكتمال عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من إجراء مراجعة تقييم الأداء، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية، واستخراج الانحرافات وتصحيحها، ومن ثم محاولة معرفة

(١)المصدر :أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص261

السبب وتصحيحه، وتعود بعد ذلك نتائج هذه المراقبة والمراجعة إلى البداية بواسطة التغذية العكسية (feed back) لإعادة النظر والتصحيح في أحد أو بعض أو كل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

(ه)- معوقات التخطيط الاستراتيجي :

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي والمزايا التي يقدمها للمنشأة إلا أنه تشوبه بعض العقبات أهمها(١):

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته، ثم أنه لن يكافأ عليه .
- التغير السريع في عناصر المحيط، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- غموض وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، ومشاكل جمع البيانات، وكثرة الأخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير.
- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول على المواد الأولية، ونقص القدرات الإدارية.
- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .
- التكلفة والوقت الكبيرين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

(١) 2002 ، ص 1 - 12 نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001

ب – التحليل الاستراتيجي:

(١) تعريف التحليل الاستراتيجي:

لقد تناول بعض العلماء تعريف التحليل الاستراتيجي ببعض التعريفات والتي يمكن ذكر الآتي منها:-

(أ)التحليل الاستراتيجي هو فهم الوضعية الإستراتيجية للمنشأة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف الآخذة .

(ب)التحليل الاستراتيجي هو عملية دمج مختلف خصائص المنشأة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة (champ de bataille) ، والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الإستراتيجية التي سوف تطبقها (١).

لذا يرى الباحث بان التحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمنشأة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة.

(٢) الهدف من التحليل الاستراتيجي:

-يتمثل الهدف الأساسي من قيام المنشأة بعملية التحليل الاستراتيجي في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المنشأة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف

(١) عبد المليك مزهودة،" **قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي**"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 ، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2005 ،ص197

(٣) العناصر الأساسية التي يتم دراستها عند التحليل الاستراتيجي :-

يمكن تقيم هذه العناصر إلى العناصر الخاصة بالمحيط الخارجي للمنشأة كذلك العناصر الخاصة بالمحيط الداخلي حيث يمكن تلخيص هذه العوامل في الآتي:-

(أ)- العناصر الخاصة بالمحيط الخارجي :

- العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع
- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل البشرية
- العوامل الخاصة بقوى التنافس وهي مجموعة العوامل التي قام (بورتر) بتحديدها من خمس قوى طبقا للنموذج الذي أعده لذلك وهو :

جدول رقم (٢-٢) : المعلومات الخاصة بالمحيط الخارجي

١- معلومات عن الصناعة: الموردون :عددهم، أسعارهم، قوتهم ، المستهلكون:عددهم، سلوكهم، قوتهم الشرائية السلع الحالية والتطور فيها، السوق حجمه، طبيعته، تطوره المنافسون : عددهم، قوتهم ، منتجاتهم ، استراتيجياتهم الخامات: الحالية والتطور فيها، التكنولوجيا: الحالية والتطور فيها المبيعات: الحالية وتطورها، الاستثمارات : الحالية وتطورها **٢- معلومات عن العناصر الاقتصادية:** الدخل القومي والفردي، معدلات الإنفاق والادخار معدل التضخم في الدولة، عدد السكان	وقت الفراغ وطريقة إنفاقه مستوى المعيشة، الدين، التعليم. ثقافة المجتمع، العادات والتقاليد والحضارة قيم المجتمع حول العمل والسلطة والإدارة **٤- الحكومة وعلاقتها الدولية** قوانين الاقتصادية والصناعة والتجارة إجراء التصريح للمشروعات الجديدة قوانين العمل والعمال **٥- معلومات عن العناصر السياسية:** الاستقرار و التوازن السياسي. التنظيم السياسي للدولة. التأميم و التوطين. الدعم و الحماية. النظام القانوني للدولة و الدستور. السياسة الدفاعية.

وتوزيعهم	السياسة الخارجية
حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة	الصراعات القومية و الدولية.
معدلات الأجور السائدة، توفر مصادر	الديون الخارجية.
التمويل	النمو الاقتصادي في مناطق العالم.
وأسعار الفائدة	المؤسسات الدولية.
الطاقة وأنواعها وتكاليفها	القوانين الدولية.
النقد الأجنبي توافره وأسعار تحويله	المؤسسات و التحالفات الدولية.
الجمارك والضرائب	النظرة إلى المستثمرين الأجانب.
الرقابة على الاستيراد والتصدير	
٣- معلومات عن العناصر الاجتماعية:	
نمط الحياة الاجتماعية	

المصدر :أحمد ماهر، مرجع سابق، ص٧٩

٣ –أساليب ونماذج التحليل الاستراتيجي

المقدمة

أ- تحليل الموقف

ب- تحليل المحفظة

ت- تحليل قوى التنافس

ث- منتجات الجلده

ج- تحليل الصناعة وقوى التنافس

٢ – *أهم طرق التحليل الاستراتيجي*

أ–تحليل الموقف – (SWOT Analysis) :

(١) –مفهوم التحليل الثنائي:

تعتبر عملية تحليل المحيط الداخلي متكاملة مع عملية تحلل المحيط الخارجي، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، ليتبين للمنشأة العلاقة بينها وبين نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة، واختيار البديل المناسب حسب كل حالة وتبسيطا لهذا وجد ما يسمى بنموذج التحليل الثنائي swot (نقاط القوة srenghts ، نقاط الضعف weaknesses ، الفرص opportunities ، والتهديدات threats)

(٢) خطوات تحديد الموقف الاستراتيجي: تمر عملية تحديد الموقف بالمراحل التالية (١):

(أ) تحليل المحيط الخارجي وتحديد الفرص والتهديدات.

(ب) تحليل المحيط الداخلي وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة.

(ت) استخدام نموذج التحليل الثنائي (تحليل الموقف) المبين في الشكل أدناه .

(ث) تحديد الاستراتجيات حسب كل حالة.

---

(١) أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص134

والجدول التالي يوضح نموذج التحليل الثنائي:

جدول(٣-٢) نموذج التحليل الثنائي swot

	تقييم المحيط الداخلي		
تقييم المحيط الخارجي		نقاط القوة:	نقاط الضعف: ....
	الفرص:	- تعظيم استغلال الفرص - تنظيم استغلال نقاط القوة ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة	- تعظم استغلال الفرص - معالجة نقاط الضعف ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة
	التهديدات:	- تعظيم استخدام نقاط القوة - التغلب على التهديدات تحديد الإستراتيجية المناسبة	- التغلب على التهديدات - معالجة نقاط الضعف تحديد الإستراتيجية المناسبة

المصدر :أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص ١٣

تحليل الموقف من تحديد الإستراتيجية الأمثل للمنشأة.

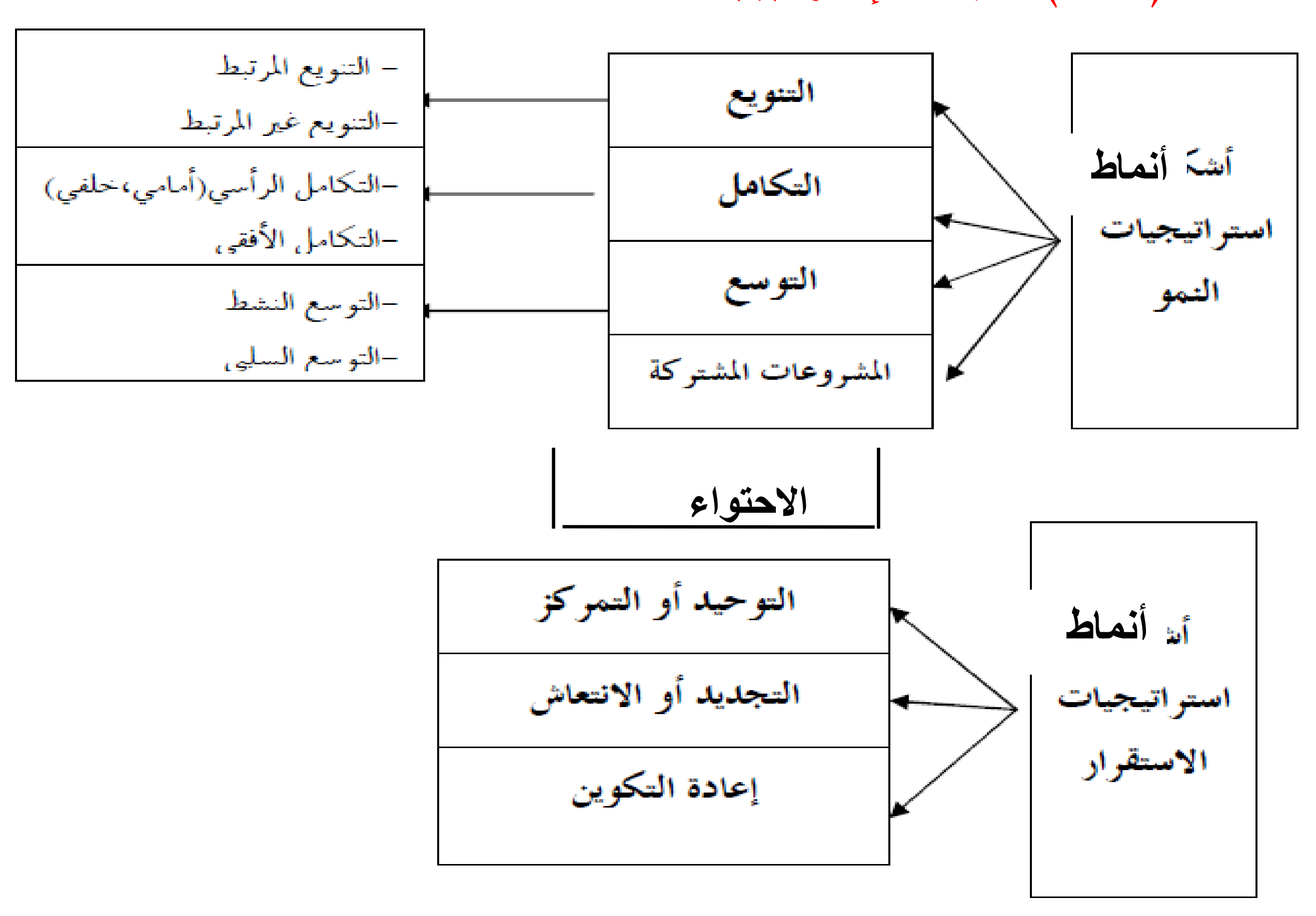
يساعد التحليل الاستراتيجي باستخدام طريقة تحليل الموقف المنشأة على تحديد احتمالات التحرك التي يمكن أن تتوافر للمنشأة، أي أنه يقدم لها مجموعة من البدائل الإستراتيجية حسب الظروف التي تواجهها، ويتم تحديد هذه البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط والتي سوف نتناولها في هذا المبحث.

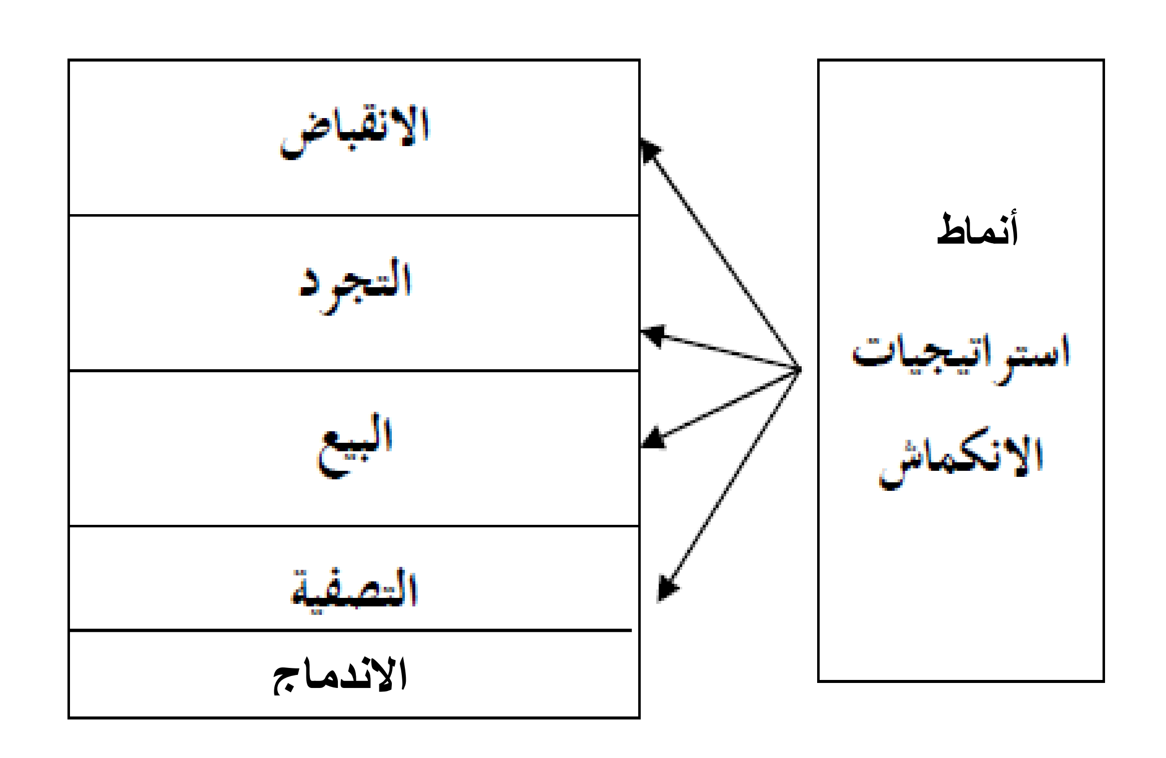
المطلب الأول: البدائل الإستراتيجية للمنشأة طبقاً لتحليل الموقف .

بعد دراسة وتقييم عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، يتضح أمام المنشأة الفرص والتهديدات المحيطة بها من جهة، ونواحي القوة والضعف من جهة أخرى، وبهذا يمكن لها أن تطرح مجموعة من بدائل استراتيجيات التي يمكن الاختيار فيما بينها ،هذه البدائل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات الانكماش والشكل التالي يوضح أهم تقسيمات هذه البدائل:

شكل (٥-٢) : البدائل الإستراتيجية للمنشأة





التعريف ببعض هذه الاستراتيجيات :

١- استراتيجيات النمو:

أ -ماهية استراتيجيات النمو : تعتبر إستراتيجية النمو من أهم وأكثر الاستراتيجيات شيوعا من حيث إتباعها من قبل المنشآت ، وهذا لاعتقادها بأن الأكبر هو الأفضل، إضافة إلى أن المنشآت النامية تتمكن من تغطية أخطائها بشكل أيسر من المنشآت المستقرة، وتتبع المنشآت إحدى استراتيجيات النمو إذا كان تملك المقومات التالية (١) :

(١)- لديها سلعة جديدة أو سوق جديد .

(٢)- لديها ابتكار أو براءة اختراع جديدة.

(٣)- لديها فرص تود اقتناصها، وتمتاز بنقاط قوة في أدائها الداخلي ومتأكدة من فرص النجاح.

أما بالنسبة للأسباب التي من خلالها يتم اعتماد هذه الإستراتيجية، فإن العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية مثل themas و rue halland و harvey و gluek jauch يحصرها في النقاط التالية ٢ :

(أ)- تحقيق ديمومة وبقاء للمنشأة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة .

(ب)- تحقيق فاعلية للمنشأة، ومحاولة إشباع حاجات أسرة المنشأة من خلال النمو وزيادة المبيعات مما ينعكس إيجابا على الأجور والحوافر .

(ت)- الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل.

(ث)- الضغوط الخارجية التي تواجهها المنشأة.

(ج)- تحقيق اقتصاديات الحجم .

(ح)- الاستفادة من الفروقات الجغرافية(عند التوسع إلى أعمال خارجية) مثل الاستفادة من فروقات الأجور والضرائب والتكاليف الأخرى بين الدولة الأم والدول الأخرى.

---

(١) **المرجع نفسه**، ص148

(٢) فلاح حسين الحسني، **مرجع سابق**،ص163

ب –أشكال استراتيجيات النمو : هناك عدة صور وأشكال لإستراتيجية النمو أهمها

(١)– إستراتيجية التنويع : وهو إضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات، أو إضافة أصناف أو أشكال أو أحجام أو ألوان أو طرازات أو مقاسات لمنتج موجود وتتبع المنشأة هذه الإستراتيجية من أجل تنويع في محفظة أنشطتها (منتجاتها)، وبالتالي إشباع حاجات أكبر للمستهلكين، وتوزيع المخاطر، وتحقيق مزايا تنافسية(١).

والتنويع حسب Ansoff يراه من عدة توجهات(١):

(أ) أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس الرسالة للمنشأة، مثل توسيع

تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع).

(ب) يساعد على امتلاك الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة تستجيب لأنواع أخرى من الحاجات.

(ت) يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن.

والتنويع ينقسم إلى:

– التنويع المرتبط : هو تنويع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمنشأة ، من خلال وجود سمة مشتركة بينها، وترتكز هذه الارتباطات على عناصر التصنيع أو التسويق أو التكنولوجيا.

– التنويع غير المرتبط: هو تنويع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة بأنشطة المنشأة القائمة.

٢– استراتيجية الاندماج والاستحواذ (المشروعات المشتركة) :

أ- الاندماج :هو اتفاق مؤسستين أو أكثر متماثلتين في الحجم على تكوين مؤسسة جديدة

ب- الاستحواذ : ويكون بين المنشآت المتفاوتة في الحجم عن طريق شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى، تدار بأسلوب جديد أو تذوب في المنشأة المشترة (يكون الاستحواذ بطريقة غير ودية عادة) وتستخدم المنشأة هذه الإستراتيجية(الاندماج والاستحواذ) كبديل عن الشراء ، وإذا

1 Michel Marckesney, **Marketing strategique**, editionChihab, Alger, 1997, p 129(١)

كان لديها الدافع للنمو بسرعة ، أو لتخفيض حدة المنافسة ، إضافة إلى التكامل وزيادة كفاءة الأداء،

وتستخدم بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقي) ، أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين في الإنتاج والتسويق (تكامل رأسي).

٣- إستراتيجية التكامل : وهو إضافة وحدات جديدة للمشروع وهو ينقسم إلى قسمين (١)

أ- التكامل الرأسي: وهو يعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطاتها عن الوحدات القديمة،هذه الوحدات قد تكون سابقة في نشاطها عن نشاط الوحدات القديمة، وهو ما يسمى بالتكامل الرأسي الخلفي، والهدف منها الدخول إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه المنشأة من مواد أولية، ومثال ذلك امتلاك مؤسسة الصلب لمناجم الحديد بدلا من الحصول عليه من شركات خاصة.

أما إذا كانت هذه الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيطلق على هذا النوع من التكامل الرأسي بالتكامل الرأسي الأمامي، وهو يهدف إلى الدخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، وتنتشر هذه الإستراتيجية في صناعة إطارات السيارات، حيث تقوم بعض المنشآت الكبرى مثل فيريستون بامتلاك وإدارة منافذ توزيع خاصة بها good year. و fireston .

ب- التكامل الأفقي :وهو شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المنشأة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وتغطية أسواق جديدة (٢)

٤- إستراتيجية التوسع :يكون بغرض التوسع في حجم الإنتاج وذلك بإضافة خطوط جديدة لزيادة مبيعاتها من نفس المنتج في السوق الحالي أو تقديم منتج جديد لنفس السوق(٣).

وتستخدمه المنشأة عادة عندما يزداد حجم الطلب وهو ينقسم إلى(٤):

أ- إستراتيجية التوسع النشط :ويتم من خلال الابتكارات الجديدة في مجالات السلعة أو الأنشطة الوظيفية، كابتكار أساليب تسويق جديدة أو نظم إنتاج حديثة... إلخ من شأنها تحقيق نمو الأرباح أو التوسع في الطاقة الإنتاجية أو الأسواق.

---

(١) احمد ماهر، **مرجع سابق**، ص154

(٢) 2004، ص 1 – 105 مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية :**مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003

(٣) 2 .أحمد ماهر ، **مرجع سابق**، ص262

(٤) 3عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص297

عن منتجات منشآت أخرى، وقد يكون التقليد أو إنتاج نفس المنتج بنفس الأسلوب مع بعض التعديلات البسيطة، وعادة ما تتمكن المنشآت من تحقيق هذا من خلال الأساليب المختلفة للتجسس الصناعي، أو عن طريق الحصول على ترخيص إنتاج نفس السلع.

٥-استراتيجية الاستقرار

أ -ماهية إستراتيجية الاستقرار وأهدافها :إستراتيجية الاستقرار هي الهدف الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي، والتي تسبب حالة التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات.

فعلى عكس ما يتصوره البعض، فإن إستراتيجية الاستقرار تتناسب مع منشآت ناجحة تعمل في محيط يمكن التنبؤ به، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة، حيث تركز المنشأة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، فهي باختصار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق.

وتتبنى المنشأة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية(١):

(١) استمرار المنشأة في خدمة نفس السوق / المستهلك بنفس السلعة أو نفس الخدمة.

(٢) تركيز القرارات الإستراتيجية للمنشأة على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب الوظائف (الأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج..) .

(٣) قناعة المنشأة بحصتها الحالية في السوق.

(٤) وصول السلعة التي تقدمها المنشأة إلى مرحلة النضج.

(٥) إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير.

---

(١) **المرجع نفسه**، ص282

ب- أشكال إستراتيجية الاستقرار :هناك عدة إستراتيجيات تعتبر كبدائل أمام المنشأة التي تنتهج إستراتيجية الاستقرار نذكر أهمها:

٦- إستراتيجية التوحيد أو التمركز:

ويعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، حيث أن المنشآت التي مرت فترة على إنشائها أو التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات أو عدم التنسيق بينها، وعليه يلزم الأمر جمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة حتى يمكن زيادة قوة المنشأة ومجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من تقدم فني جديد، هذا ولقد ساعد التقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية بإصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية، حيث يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها، وقد يتم من خلال مجلس إدارة عام يشرف على إدارة المنشآت والوحدات المتحدة، أو من خلال مركزية القرارات التسويقية أو التمويلية أو التخزين أو البحوث.

وفق هذه الإستراتيجية يتم تجميع وتوحيد الأعمال المتعددة في وحدات مركزة أكثر اتساقا، وغالبا ما تعتمد إستراتيجية التملك (الاكتساب) ، حيث تكون هناك حاجة لتوحيد العمل الكلي في إطار جديد من أجل زيادة كفاءة العمليات عن طريق التجميع والتي تؤدي إلى استغلال الآلات بشكل أفضل (١).

٧- إستراتجية التجديد والإنعاش:

يعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمنشأة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض هبوط في حجم الأعمال، وتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد، أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد.

والتجديد والانتعاش له صور مختلفة بدءا من إعادة تحديد أهداف المنشأة، وإعادة تنظيمها للحصول على موارد جديدة، وإعادة توزيع مواردها وتخفيض التكاليف،والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المنشأة وصورة منتجاتها، والهدف منها البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها هذه المنشأة.

---

(١) فلاح حسن فلاح، **مرجع سابق**، ص172

٨- إستراتيجية إعادة التكوين

في نفس الظروف السابقة التي يمكن أن يحدث فيها التجديد والانتعاش فهناك بديل آخر وهو إعادة التكوين، والذي يعني ممارسة نشاط المنشأة وإعادة تكوينه بشكل جديد، والهدف من هذه الإستراتيجية هو التغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المنشأة، و من صورها ما يتعلق بتغيير الشكل القانوني، كأن تتغير من مؤسسة أفراد إلى مؤسسة تضامن أو مساهمة، أو أن تدمج في مؤسسة أخرى أو يعاد توزيع مصادر الأموال، ويعاد تغيير صورة توزيع الأرباح، وربما يزداد رأس المال وتتغير مصادره، أو تكوينها من الناحية الإدارية والتنظيمية وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف، السياسات الإجراءات، توزيع السلطات ونظم التخطيط والرقابة، وأخيرا قد يكون من الضروري إعادة التكوين لاستراتيجيات السوق مع التركيز على تنويع المنتجات والتمركز في الأنشطة والقرارات التسويقية والتحول إلى سلع وأسواق جديدة.

٩- إستراتيجية الانكماش

أ- ماهية إستراتيجية الانكماش:

هي اتجاه المنشأة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المنشأة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها...الخ .وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل، أي هناك خطأ في الاستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء(١).

ومن الأسباب التي تجعل المنشأة تلجأ إلى مثل هذه الاستراتيجيات:

(١) إما الإفلاس أو سوء الإدارات أو الكساد.

(٢) الضغوط التنافسية التي تواجهها، والظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

(١) نادية العارف، **الإدارة الإستراتجية، مرجع سابق**، ص191

ب – أشكال إستراتيجية الانكماش:

(١) إستراتيجية الانقباض :أحيانا يصبح الحجم الكبير للمنشأة عبئا عليها، فقد يتعقد النظام الإداري لها، وتتعقد العلاقة بين العمال والإدارة وتزداد تكاليف التسويق والمشاكل الفنية، وبعد حجم معين تصبح أي زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع مزري، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، ولهذا السبب يجب على المنشأة أن تدرس سلوك التكاليف، وإذا وجدت أن حجمها قد زاد عن المعدل المطلوب وجب عليها أن تنقبض، ويعني الانقباض تصغير حجم المنشأة(١) ، ويأتي ذلك في عدة صور أهمها:

(أ) تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات.

(ب) تخفيض عدد الخدمات المكلفة مثل البحوث، الصيانة، النقل، والخدمات الاجتماعية للعاملين، وأيضا تخفيض الالتزامات الثابتة على المنشأة مثل الإيجارات...الخ، المصروفات الإدارية.

(٢) إستراتيجية التجرد : من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المنشأة إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي القطاعات فيها، وبإتباع المنشأة لهذه الإستراتيجية فإنها تحقق أحد الهدفين التاليين : إما اختيار الجزء الذي تلقي على عاتقه كل متاعبها، وإما تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع، واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت(٢).

(٣) إستراتيجية البيع : تعني خروج المنشأة من السوق، وذلك بنقل ملكية المنشأة كليا إلى مؤسسة أخرى، ولا يجب أن تلجأ إلى البيع إلا في حالة العجز عن الاستمرار أو وفاة صاحب ومدير المنشأة، أوفي حالة وجود فرص بديلة أنجح من الحالية، أو لوجود أحد المستثمرين المستعدين للدفع بسخاء وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله أو لتحقيق نوع التكامل، وهناك عدة صور للبيع منها البيع نقدا، البيع عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، أو عن طريق استبدال أسهم المنشأة القديمة بأسهم في مؤسسة جديدة.

---

(١)احمد ماهر، **مرجع سابق، ص**15

(٢) توماس وهلين، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخون، معهد الصدارة العامة، السعودية، 1990 ، ص288

(٤) إستراتيجية التصفية : تمثل إستراتيجية التصفية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الإفلاس في النهاية، ويفسر قرار التصفية بأنه اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمنشأة مادامت هذه الإدارة في موقع القيادة(١) ولا تلجأ المنشأة إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، وعند القيام بها يجب تجزئة مواردها في صور قابلة للبيع مثل سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خامات) ، وكل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وهناك صور عديدة لهذه الإستراتيجية منها :البيع بالمزاد العلني أو بالمناقصة، أو بإجراء تنزيلات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشترين المحتملين، أو دعوة المشترين كلا على حدة و التفاوض معهم، كما يجب أن يحدد أسلوب التسوية المناسب لأصحاب المشروع :هل تتم بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التصفية، أم تتم في نهاية كل مراحل التصفية(٢).

١٠- التحليل الاستراتيجي ودورة حياة المنتج :-

تتأثر صياغة الإستراتيجية أو اختيارها بالعديد من العوامل مثل حجم المنشأة، أهدافها، طبيعة المنافسة...، ولعل أهم هذه العوامل المراحل التي تمر بها منتجات المنشأة وأنشطتها، وقد ظهر مصطلح دورة حياة المنتج في منتصف 1950 من طرف Dean ، بحيث تمر المنتجات بأربعة مراحل تتميز كل مرحلة بمميزات مالية وهياكل سوقية، مما يؤدي إلى استراتيجيات مختلفة حسب هذه المراحل وهي(٣):

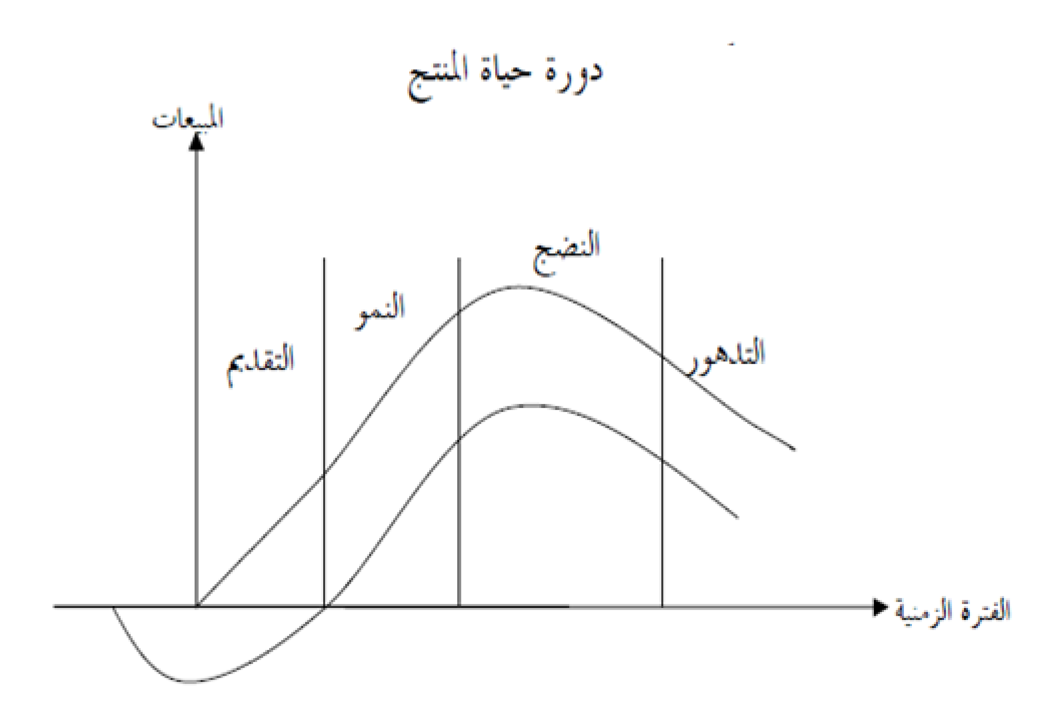
---

(١) **المرجع نفسه**، ص289

(٢) أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص160

(٣) 2 Dean-pierre vedrinr, sylviemartin, **Marketing: les concept clés**, chihab-Eyrolles, alger, 1996, p 83

شكل(٦-٢)



المرحلة الأولى :التقديم : أي خروج المنتج إلى السوق، لا يعرفه أغلبية المستهلكين والموزعين، مبيعاته ترتفع ببطء، وبما أن تكاليف الإنتاج تبقى مرتفعة، فإن نتيجة المنتج (الأرباح) تكون سالبة، والمنافسة في هذه المرحلة ضعيفة.

المرحلة الثانية : النمو : تتطور في هذه المرحلة المبيعات، يكون المنتج أكثر تقبلا من طرف المستهلكين والموزعين، النمو السريع في المبيعات يساهم في تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.

المرحلة الثالثة : النضج : لا يوجد تطور في المبيعات الكلية، المنافسة شديدة، وهناك اتجاه نحو فائض في الإنتاج .

المرحل الرابعة : التدهور : يكون هناك تراجع في المبيعات وبالتالي في الأرباح. والجدول التالي يوضح الإستراتيجية المناسبة حسب مراحل حياة المنتج وتأثيرها على مختلف وظائف المنشأة:

---

source:Dean-pierre vedrinr, sylviemartin, Marketing: lesconcept clés, chihab-Eyrolles, alger, 1996, p 83

جدول (٤-٢) :الاستراتيجية المتبعة حسب دورة حياة المنتج وتأثيرها على وظائف المنشأة

الوظائف المراحل	التسويق	الوظيفة المالية	الإنتاج	الموارد البشرية	البحث والتطوير
مرحلة التقديم(إستراتيجية التوسع)	-التعريف بالمنتج -متابعة ردود فعل المستهلكين -البحث عن منافذ التوزيع -مبيعات منخفضة -منافسة محدودة ونشاط ترويجي مكثف	-تدفقات نقدية سالبة -زيادة المديونية -الحاجة إلى التمويل	-الإنتاج بكميات محدودة -محاولة تحسين المنتج باستمرار	-السعي لجذب كفاءات إدارية -اختيار وتدريب رجال البيع	-تحسين المنتج وتطوير الأسلوب الفني للإنتاج -تسجيل براءة الاختراع للمنتج الجديد المقدم
مرحلة النمو (استراتيجية التوسع أو التقسيم الاستراتيجي)	-ارتفاع حجم المبيعات، وزيادة الحصة السوقية -نشاط ترويجي محدود -دخول منافسين جدد	-تدفقات نقدية موجبة (زيادة الأرباح) -انخفاض تكلفة الانتاج زيادة الطاقة الإنتاجية	-زيادة حجم الانتاج -التوسع في الطاقة الانتاجية	-اختيار وتدريب عمال جدد في قسم الانتاج -زيادة ساعات العمل	-تحسين المنتج (تمييز المنتج) -تصور أفكار لمنتجات بديلة في المستقبل
مرحلة النضج (استراتيجية التوسع أو التقسيم الاستراتيجي)	-وصول المبيعات إلى الحدالأقصى ثم تبدأ في التناقص -التركيز على تنمية ولاء العميل(وفاءه) استقرار المنافسة -البحث عن منافذ جديدة	-ارتفاع الأرباح -انخفاض التكاليف	-الاهتمام باستغلال الطاقة العاطلة -التنويع في الانتاج -تخفيض تكلفة الانتاج	-تخفيض القوى العاملة وتوجيهها إلى نشاطات أخرى -الرفع من الروح المعنوية(الدافعة) -الأخذ بنظام الاقتراحات	-استخدام جديد للمنتج(الجودة والشكل) -تقديم بدائل أخرى
التدهور (استراتيجية التخلي)	-انخفض حجم المبيعات -انخفاض النشاط الترويجي	-انخفاض الايرادات -التخلي عن الأصول الزائدة عن الحاجة والتحكم في إستراتيجية التصفية	-زيادة فعالية الانتاج(التعاقد من الباطن) -الرقابة على المخزون -الحد من التنويع في المنتج	-الاحتفاظ بالروح المعنوية الدافعة -تحويل العمال إلى مجالات أخرى	-التركيز على المنتجات البديلة -تخفيض تكلفة المنتج الحالي إلى أدنى حد

Source: Hutin (H) Et col, la gestion finanaciere, ed Organisation, paeris , 2000, p 268

ب - تحليل محفظة الأعمال(الأنشطة)

يعتبر تحليل المحفظة أحد التحاليل الإستراتيجية التي تستخدم لتحليل أنشطة متنوعة لمنشأة معينة، وباعتبار ان هذه الطريقة هي التي سيتم استخدامها في تحليل محفظة أنشطة مجموعة الشركات محل البحث، لذا سيتم تناول هذا النوع من التحليل من خلال المحاور الثلاث التالية :-

(١)- مفهوم التجزئة الإستراتيجية وتحليل محفظة الأنشطة.

(٢)- مفهوم تحليل محفظة الأنشطة مع عرض لأهم نماذج تحليل محفظة الأعمال (الأنشطة)

(٣)- كيفية إدارة محفظة الأنشطة.

---

(١) A.Martinet, **stratégie**, édition VUIBERT, paris, 1984, p 89

(٢) p.dussauge et b.ramanantsoa, **technologie et stratégie d'entreprise**, Mc GROW HILL, paris, 1887, p 50.

(١)– مفهوم التجزئة الإستراتيجية(Segmentation stratégique):

تقوم المنشأة التي تتبع استراتيجية التنويع بمجموعة من السلوكيات التي تتلائم مع هذه الاستراتيجية، والتي تساعدها على تحقيق مزايا التنويع، ومن بين هذه السلوكيات التجزئة الاستراتيجية لنشاط المنشأة ، للحصول على محفظة متنوعة من مجالات النشاط الاستراتيجي.

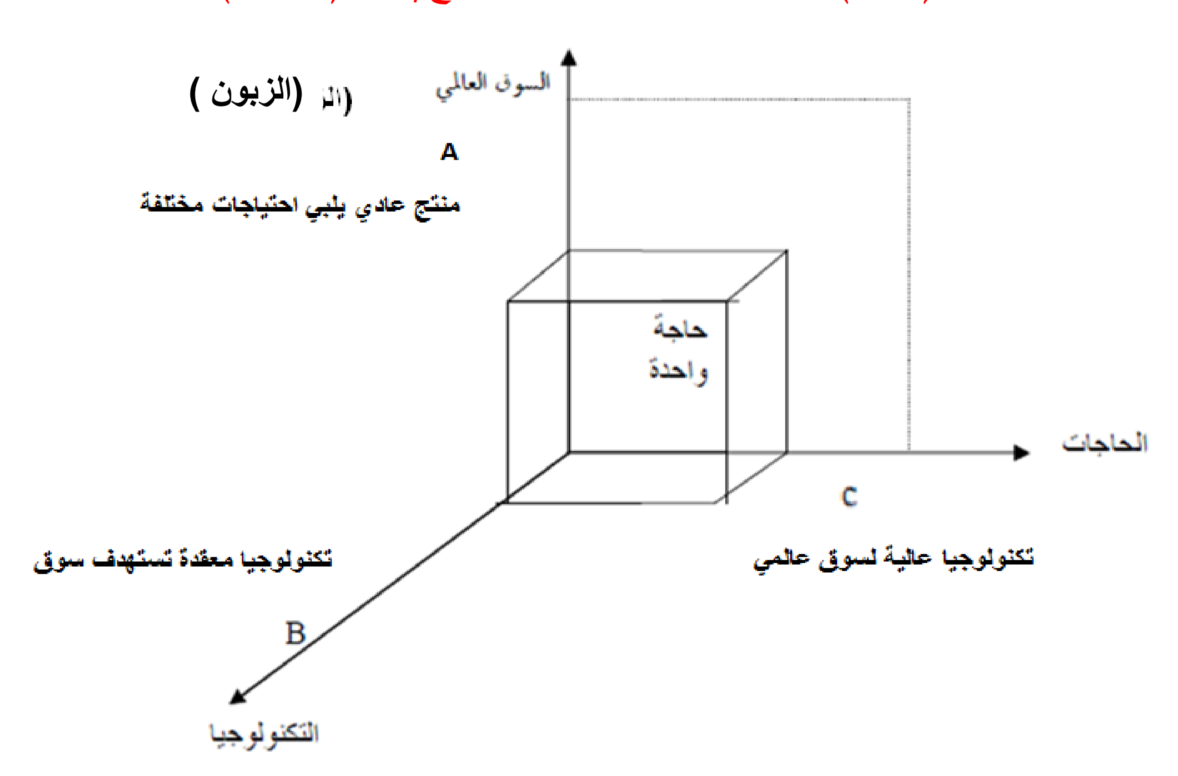
التجزئة الإستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، باستخدام تحليل المحفظة حيث يتم تجزئة الأنشطة إلى مجموعات متجانسة يطلق عليها اسم مجال النشاط الاستراتيجي DAS (١) حيث يمثل كل زوج (منتج/سوق)، أي مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، يمكن أن تكون له إستراتيجية معينة .

كما يمكن تعريف مجال النشاط الاستراتيجي dessauge et ramamantsoa بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمنشأة، والتي لها نفس عوامل النجاح (٢) وعليه، فمجال النشاط الاستراتيجي DAS هو وحدة التحليل الاستراتيجي، والمتمثلة في الثنائية (منتج/سوق)، وموجهة لسوق معين، في محيط تنافسي وتكنولوجي معين .

ولهذا تعتبر التجزئة(التقسيم)الإستراتيجية خطوة أساسية وهامة في عملية التحليل الاستراتيجي، حيث تمكن المنشأة من معرفة وحدة التحليل، وبالتالي تحديد محفظة أنشطتها وهناك عدة تسميات للجزء(القسم) الاستراتيجي، فهناك من يطلق عليه مصطلح وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU(stratégique business، CS(centre stategique)وأيضا مركز استراتيجي ، (domaine d'activité stratégiqueوأيضا مجال النشاط الاستراتيجي (DAS unites)، لذا سيتم استعمال مصطلح مجال النشاط ، (segment stratégique) بهذا البحث خاصة أن كل هذه التسميات تدل على معنى واحد وهو الجزء الاستراتيجي DASالاستراتيجي ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة لكل وحدة، وللمنشأة ككل، وتخصيص الموارد المناسبة لكل مجال نشاط استراتيجي.

وهناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، مثل الحاجة التي يلبيها المنتج، التكنولوجيا، الزبائن وغيرها من المعايير غير أن كل من Abel et Hammand قاما بوضع طريقة للتجزئة الإستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية(منتج/سوق)، وهي ما يوضحها الشكل التالي:

شكل (٧-٢) : معايير تحديد الثنائية منتج/سوق(DAS)



Source: Alain-tietart, La strategie d'entreprise, 2eme edition, Editience, Paris, 1996, p 60

المعيار الأول :الزبون

وهنا يجب التمييز بين نوعين من الزبائن، إن كان الزبون مؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي يعمل فيها من حيث حجمها و أهمية طلبياته و استقراره المالي و مؤهلاته التكنولوجية أما إن كان الزبون نهائي، فيحدد عن طريق المنطقة الجغرافية، العمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية.(١)

المعيار الثاني : الحاجات التي ترغب المنشأة في تلبيتها

حيث تختلف هذه الحاجات طبقاً للاستخدام فمثلا جهاز الكمبيوتر يمكن أن يكون له دور وظيفي متمثل في متطلبات الإدارة ، أو له وظيفة تسلية يستخدم في اللعب، أو يكون كوسيلة علمية إدارية .(٢)

المعيار الثالث :التكنولوجيا

وهي تلعب دورا هاما في عملية التجزئة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تفصل بين قسمين استراتيجيين، فمثلا صناعة الساعات يكون لها ثلاثة خيارات :إما تكنولوجيا ميكانيكية أو إلكترونية أو رقمية، وكل واحدة تمثل مجال نشاط استراتيجي وعليه، فالجزء الاستراتيجي يحدد وفقا لثلاثة معايير وهي : الوظيفة التي يشبعها المنتج، التكنولوجيا والزبون، فمثلا في الشكل السابق لدينا3 منافسين A.B.C كل له DAS خاص به (٣) فالمنافس A : اختار قسم استراتيجي يتميز بمنتج عادي يلبي حاجات مختلفة لزبائن عاديين .

المنافس B : اختار قسم استراتيجي يتميز بتكنولوجيا معقدة وتستهدف سوق محلية، لتلبية حاجات معينة ووحيدة.

المنافس C : اختار DASتتميز بمنتج ذا تكنولوجيا عالية ويلبي حاجات مختلفة لسوق عالمي .

Francis idault, **le champ stratégique de l'entreprise**, ECONOMICA, paris, 1988, p 49.(١)
strategor, **politique générale de l'entreprise,** 3eme éditons, Dunod, parie, 1997, p 91.(٢)
Alain- tirtart, **op.cit,** p 61 .(٣)

(أ)- مراحل التجزئة الاستراتيجي : يرىThibaut بأن هناك أربع مراحل لعملية التجزئة الإستراتيجية وهي(١):

المرحلة الأولى :تحديد مجمل أنشطة المنشأة من حيث نوع الزبائن، ووظيفة المنتج، قناة التوزيع والتكنولوجيا المستعملة.

المرحلة الثانية :تحديد عوامل النجاح الخاصة بكل نشاط.

المرحلة الثالثة : تجميع الأنشطة في عدد من القطاعات المتجانسة من حيث عوامل النجاح الخاصة.

المرحلة الرابعة : تجميع القطاعات السابقة في قطاعات أخرى، أو أقسام متماثلة من حيث الموارد والمهارات والتأهيل.

والصعوبات:

هناك العديد من الصعوبات عند القيام بالتجزئة

الإستراتيجية، نذكر منها (٢):

-صعوبة تحديد الجزء الاستراتيجي نظرا لعدم بساطة هذه العملية.

-الخلط بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية* .

-يمكن أن يضم نشاطات لها نقاط مشتركة.

---

(١) Thibaut j.p, **le diagnostique d'entreprise**, guide pratique, édition sedifor, 2eme édition, paris, 1993, p 273.

(٢) J.P.Helfer et autre, **Management: stratégie et organisation**, Vuibert, Paris, 2000, p 62.

(٢)- مفهوم تحليل محفظة الأنشطة

(أ)-هناك عدة تعريفات لمحفظة الأنشطة: نذكر منها:

تعريف ١ : محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المنشأة، لذا نجد المنشآت تسعى دائما للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة (١).

تعريف٢ : محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المنشأة (٢).

وعليه: فمحفظة الأنشطة للمنشأة هي مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجيDAS التي تتكون منها المنشأة، والتي تتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي تكون محفظة الأنشطة للمنشأة (٣).

الهدف من تحليل محفظة الأنشطة :

يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما :جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمنشأة لكل منتج/سوق (٤). هناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم (النماذج) المصفوفات العامة:

---

(١) marie-agnes morsain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belin sup, paris, 2000, p 2032 pp 140-141

(٢) christophe bredillet," **théorie de l'analyse stratégique**" , article sur internet.la strada1.0

(٣). Christien Hohmann, **introduction a la stratégie**, in www. Chohmann.free.fr

(٤) Iean jacqueslanbin,**Marketing stratégique**, 2eme édition, edisciences international, paris, 1993, p 139

جدول (٥-٢) أهم أساليب تحليل المحفظة (المصفوفات العامة)

		معىار المحيط	معىار المنشأة
مصفوفة كمية	مصفوفةBCG	نمو القطاع نمو القطاع	حصة سوقية نسبية وضعية تنافسية
	مصفوفة ADL	نضج القطاع	وضعية تنافسية
مصفوفة كيفية	Mc. Kinsey	جاذبية الصناعة	تقييم مؤهلات النجاح

كما أنه يساعد في تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي DAS ،على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الاستراتيجية المناسبة.

Source: Gerart garibali, l'Analyse stratégique, Organisation, Paris, 2001, p 266

(ب)- مزايا تحليل محفظة الأنشطة:

تستخدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة أساسا في مرحلة صياغة الإستراتيجية للمنشأة،وذلك لأنها (١) تشجع على استخدام البيانات الخاصة بمحيط المنشأة بدرجة كبيرة.

- تساعد المنشأة على تقييم منتجاتها أو أعمالها، ووضع الأهداف وتخصيص الموارد لكل منها.
- تثير قضية التدفق النقدي المتاح المستخدم في حالات التوسع والنمو.
- تمكن المنشأة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

(ت)-عيوب تحليل محفظة الأنشطة:

إن أسلوب تحليل المحفظة تعتريه مجموعة من الصعوبات التي تطرح أثناء عملية التحليل، ومنها صعوبة تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي للمنشأة، إضافة إلى صعوبة تحديد الموقع الدقيق لمجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة(٢) وفضلا عن ذلك يمكن أن ينطوي هذا الأسلوب على العيوب التالية (٣): -

- يقدم صورة خادعة أحيانا، متمثلة في مبادئ عالمية للأوضاع تعتمد أساسا على أحكام شخصية أو ذاتية.
- عدم القدرة على تقديم معلومات كاذبة ومقنعة، تتعلق بالعوامل التي يمكن أن تجعل الصناعة جذابة، وكذلك مكان أو وضع المنتج في دورة حياته.
- يحتاج إلى بيانات كثيرة ومتنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها للمنافسين.
- يحتاج إلى عمليات حسابية ومهارات خاصة، الأمر الذي يجعلها تتسم بالصعوبة والتعقيد في التطبيق العملي.

---

(١)، -2002ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال مرسي خليل، **الإدارة الاستراتيجية** :**مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، -2001306 ص ص305

(٢) 2jean-charles mathe, olivier barb-brandony, **analyse stratégique:problème, méthodes, solutions**, economica,paris, 1997, p 142

(٣)ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين محمد مرسي، **مرجع سابق**، ص307

(ث) – أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة (النماذج المصفوفية) :

– نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

= التعريف

ظهرت مصفوفة BCG من طرف مجموعة استشارية أمريكية، هي مجموعة بوسطن الاستشارية (١)،بهدف مساعدة المنشآت في إدارة وتنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة، والسيولة.

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم)على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما :معدل النمو والحصة السوقية النسبية.

= منحنى الخبرة:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المنشأة، كلما انخفضت تكلفة الوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمنشأة.

وقد أثبتت دراسات الBCG أنه كلما تراكم الإنتاج بالضعف، تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بحوالي20 – 30% هذا من جهة، ومن جهة أخرى عندما تحدد المنشأة نشاطها الاقتصادي بدقة ويكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف.

ويظهر منحنى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها(٢):

* أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى كسب الوقت.
* اقتصاديات الحجم، وذلك من حيث تخفيض تكلفة الوحدة مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاج.
* اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفا وتطورا.

وتجدر الإشارة إلى أن الخبرة في المنشأة تستمد من عدة مصادر منها (٣):

---

(١) Aurial.j.m, et autre, **économie d'entreprise**, t2, cle c.s.a, France,1996, pp 83-84

(٢) Ahmed hamadouche, **op.cit**, pp 68-69

(٣)، أحمد زغدار، **أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة**، رسالة لنيل شهادة الماجيستير،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر،1998 ص80

* كفاءة عنصر العمل :لا يقتصر تأثير الخبرة على انخفاض تكلفة العمل المباشر فحسب، بل تمتد لتشمل العمالة غير المباشرة والمصروفات الإدارية والتسويقية.

تخصص العمل وتحسين طرق الأداء وإعادة تصميم عمليات الإنتاج، وظهور عمليات إنتاجية جديدة، وإدخال التحسينات والتغيرات في خليط الموارد وإعادة تصميم المنتج.

* تنميط المنتج : حيث يؤدي إلى تكرار العمل مما يؤدي إلى زيادة التعلم.

* الحصة السوقية النسبية :تمثل على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له أي:

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$$

وهنا تظهر حالتين:

الحالة الأولى : إذا كانت المنشأة هي المسيطرة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة (DAS) أكبر من ١

الحالة الثانية :هناك منافسين أكبر وأقوى من المنشأة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة أقل من ١

معدل النمو : يكون على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن +١)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن)}}$$

=خطوات تطبيق نموذج BCG: يمر تطبيق نموذج BCG بالخطوات التالية (١)

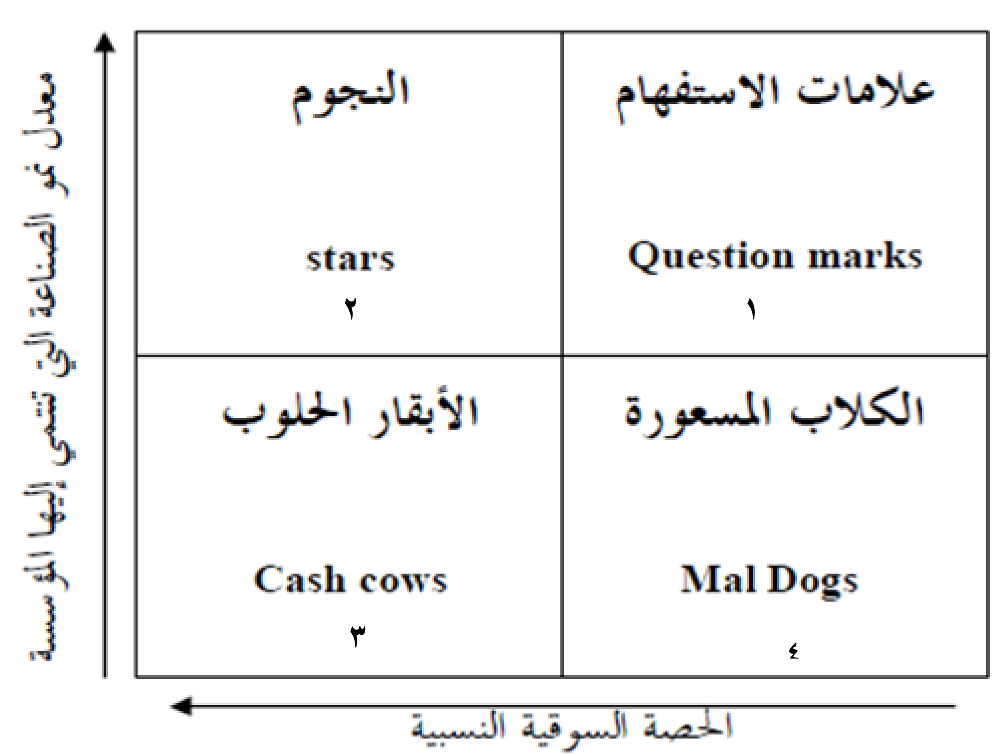
* تقسيم المنشأة إلى مجالات نشاط إستراتيجية (DAS) .

* تقدير كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بمنافسيه، وذلك باستخدام بعدين هما :معدل النمو و الحصة السوقية.

* تحديد موقع كل DAS على المصفوفة .

وتجدر الإشارة هنا أن كل DAS تمثل على المصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الصناعة ككل، وجزء مشطب يمثل حصة المنشأة من هذه المبيعات.

شكل (٨-٢)



(٢)

(١) kamel hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition es-selem,cheraga, Alger, 2002, p 96

(٢) Source:francis j.gouillart, stratégie pour une entreprise compétitive, 2eme édition, economica, paris, 1993, p 61

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المنشأة أربعة بدائل إستراتيجية هي:

المربع الأول :علامات الاستفهام (معدل نمو عالي/ حصة سوقية منخفضة) :

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع،مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنشأة مقارنة بغيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

- انخفاض مبيعات المنشأة مقارنة بغيرها من المنشآت في نفس النشاط.
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنشأة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنشأة في السوق.

لذا على المنشأة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنشأة مميزات هذا المربع.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي محاولة المنشأة للرفع من حصتها السوقية،والاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المنشأة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

المربع الثاني :النجوم (معدل نمو عالي/ حصة سوقية مرتفعة) :

ويشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المنشأة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المنشآت، ومن أهم مميزات هذا المربع:

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق، وزيادة مبيعاتها بصورة منتظمة.
- تتسم المنشآت التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها.

المربع الثالث:البقرة الحلوب(معدل نمو منخفض/ حصة سوقية مرتفعة) :

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنشأة من جهة، ومعدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضج من دورة حياة المنتج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا وبقوة.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

المربع الرابع :الكلاب (معدل نمو منخفض/ حصة سوقية منخفضة) :

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها، ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

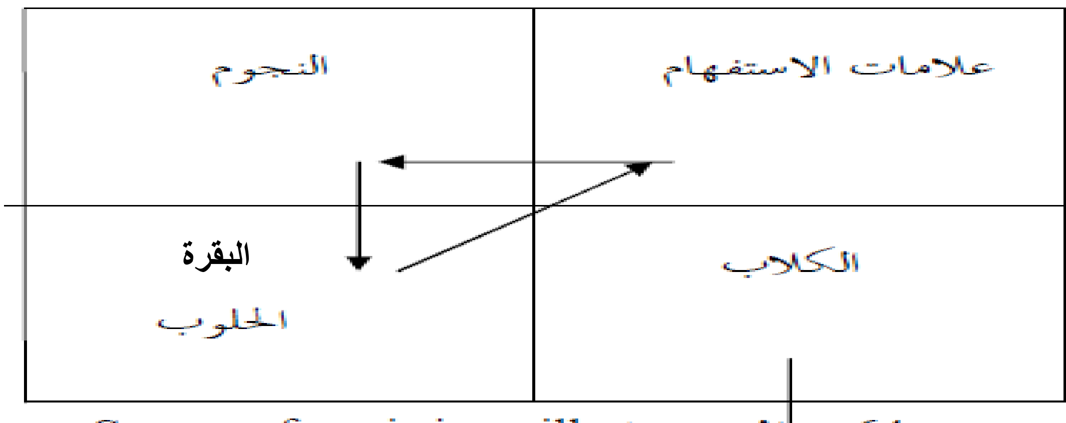
- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح، بل قد تحقق المنشأة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

* عائد الاستغلال والتدفق النقدي لكل وضعية:

نموذج BCG يمدنا بقاعدة لتخصيص الموارد لمختلف مجالات النشاط الاستراتيجي، حيث أن البقرة الحلوب تدر للمنشأة بالنقدية، وهذه النقدية تستخدم في تمويل علامات الاستفهام التي تتحول فيما بعد إلى نجوم، والتي بدورها تتحول إلى أبقار حلوب في الوقت الذي ينخفض فيه معدل النمو، أما الكلاب المسعورة فلا تستثمر، وبالتالي إتباع استراتيجيات انكماشية ضدها.

شكل (٩-٢) : التدفق بين الأنشطة

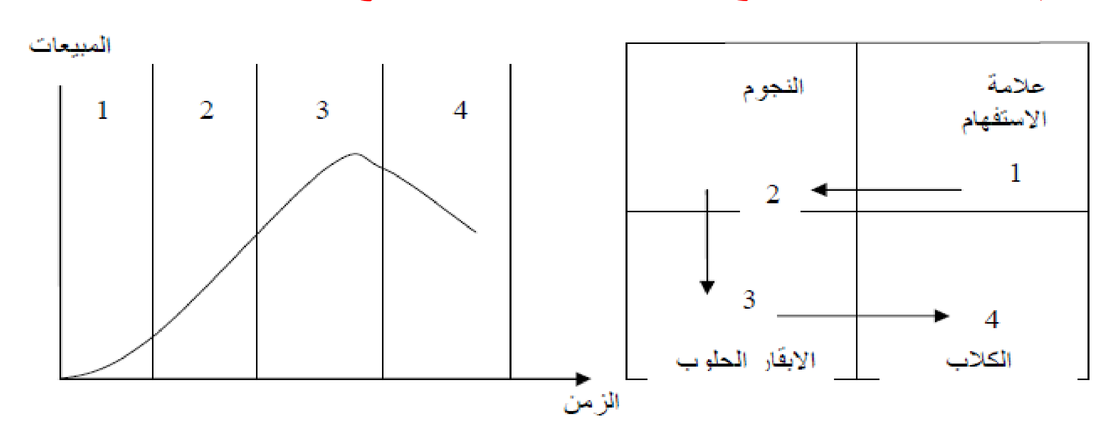


Source: francis j.gouillart, op.cit, p 64

(٥)- العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج:

لو تفحصنا نموذج بوسطن لوجدنا أن هناك تدرج من حيث الوحدات، وهي توافق التدرج الذي يكون في دورة حياة المنتج، إذ أن الوحدات التي تقع في خانة علامة الاستفهام توافق المنتجات في مرحلة التقديم، حيث يكون معدل النمو مرتفعا والحصة السوقية منخفضة، وإذا ما ساعدت ظروف المحيط، فإن معدل النمو يرتفع، وبذلك تزداد الحصة السوقية، وهذا ما يجعلها تتحول إلى أنشطة "نجوم"، وهي ما يتوافق مع مرحلة النمو، أما مربع الأبقار الحلوب، فهي تتوافق مع مرحلة النضج في دورة حياة المنتج، حيث تنتقل الوحدات من مربع النجوم إلى مربع الأبقار الحلوب بانخفاض معدل النمو مع المحافظة على حصتها السوقية، واستقرار المبيعات نوعا ما، وبانخفاض المبيعات تدريجيا حتى تصل إلى مرحلة التدهور، وهو ما يتوافق مع الأنشطة في مربع الكلاب(١).

شكل (١٠-٢) : العلاقة بين نموذج BCG ودورة حياة المنتج



33edf(٢)

(١) Herve fenneteau, cycle de vie des produits, economica, paris, 1998, p 48.

(٢) Source:herve fenneteau, cycle de vie des produits, economica, paris, 1998, p 48

* علاقة التدفق النقدي وتكاليف التطوير بنموذج بوسطن:-

تكاليف تطوير

؟	نجوم
– تدفق ×	– تدفق ✓
– تكاليف ✓	– تكاليف ✓
١٥	٣٠
٣٠	٣٠
كلاب	**بقرة حلوب**
– تدفق ×	– تدفق ✓
– تكاليف ×	– تكاليف ×
١٥	٣٠
١٥	١٥

✓ ١٥ × ٣٠ ١٥ ✓ ×

تدفق نقدي

	تدفق نقدي	تكاليف تطوير	العلاقة	العائد
بقرة	✓	×	٣٠ / ١٥	٢+
نجوم	✓	✓	٣٠ / ٣٠	١+
؟	×	✓	١٥ / ٢٠	.٥+
كلاب	×	×	١٥ / ١٥	١+

= مميزات نموذج : BCG (١)

* من السهل تحويل محتوياته إلى قيم رقمية قابلة للمقارنة والاستقصاء.

* البقرات الحلوب والنجوم والكلاب وعلامات الاستفهام هي تعابير واضحة لها مدلولاتها المحددة عن مجالات النشاط الاستراتيجي للمنشأة من حيث القوة أو الضعف، ومن السهل تذكرها دون عناء.

= عيوب نموذج BCG : على الرغم من المزايا التي يقدمها هذا النموذج، إلا أنها تعتريه مجموعة النقائص أهمها(٢):

* البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات(عالي، منخفض) .

* أن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليس بالضرورة علاقة قوية، حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا.

* تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على المنافس الأكبر.

* الحصة السوقية في مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي للمنشأة.

* استقلالية مجالات النشاط عن بعضها البعض.

– نموذجBCG2

نظرا للفرضيات المحددة في النموذج السابق، والنقائص التي تعتريه، ارتأت جماعة بوسطن تطوير نموذجها، واقتراح نموذج أكثر شمولا، فكان النموذج الجديدBCG2 في نهاية الثمانينيات، يستخدم بعدين هما السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر أو السيطرة عن طريق التكاليف، وحسب هذا النموذج لدى المنشأة احتمالين لزيادة مكاسبها هما:

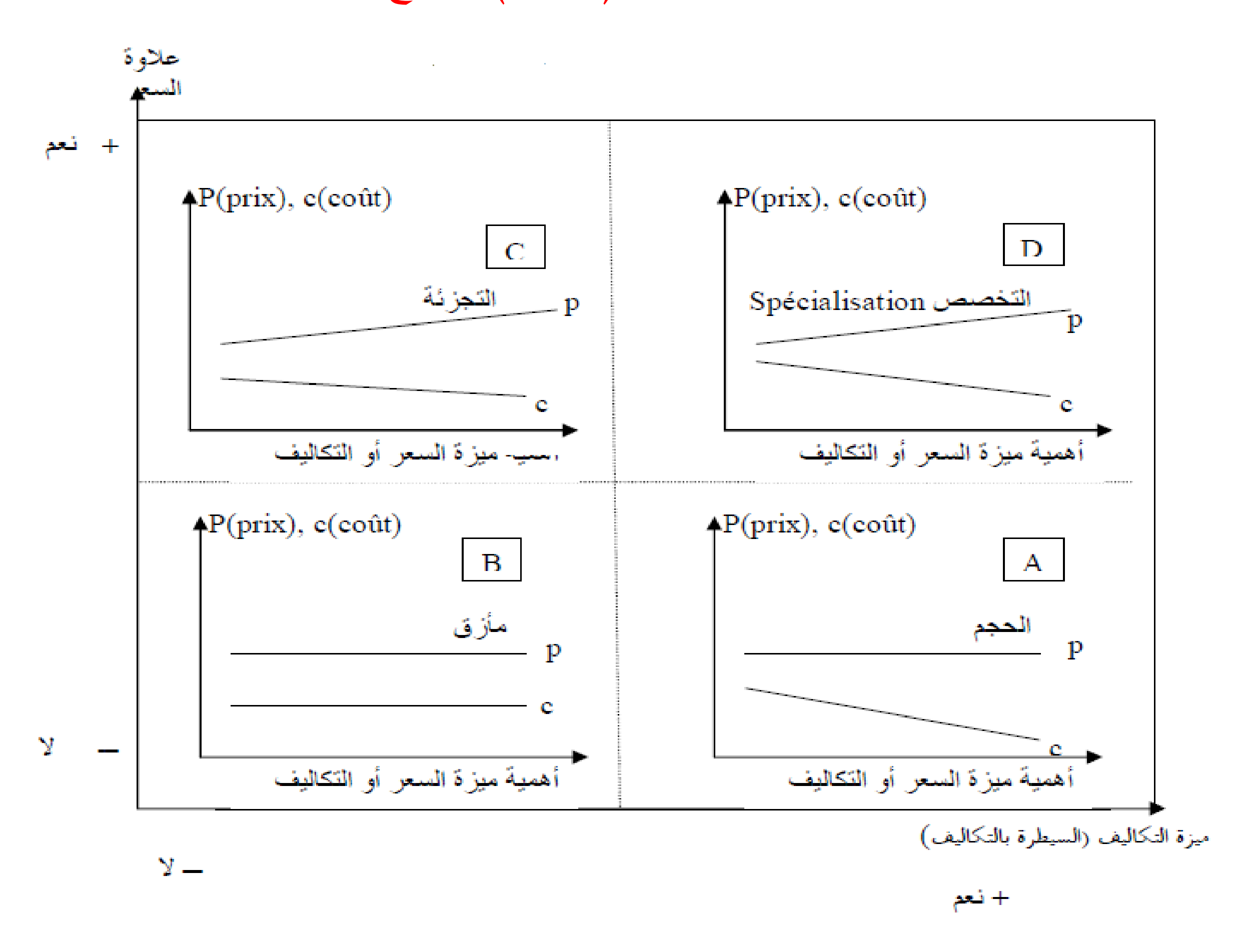
(١) . مصطفى أبو بكر، **الموارد البشرية** :**مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق**، ص122

(٢)ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين مرسي، **مرجع سابق**،ص300

الاحتمال الأول: إما عن طريق السعر، حيث يكون الزبون مستعدا لدفع الثمن للحصول على المنتجات التي يحتاجها.

الاحتمال الثاني: عن طريق التكلفة، وذلك بالاستفادة من أثر منحنى الخبرة، واقتصاديات الحجم، كما يمكنها من الاستفادة من موارد أقل تكلفة من المنافسين، وهكذا تحقق ميزة عن طريق التكاليف.

شكل (١١-٢) نموذج BCG 2



Source: Maria agnes morsain, op.cit, p 113

= الاستراتيجيات المناسبة:

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن علاوة السعر تكون على المحور العمودي وهي ممثلة بنقطتين هما (+) نعم، أي إمكانية التميز، و (−)لا، أي عدم إمكانية التميز.

أما المحور الأفقي فيمثل الميزة عن طريق التكاليف، أي السيطرة بالتكاليف، وهو ممثل أيضا بنقطتين هما (+) نعم، أي إمكانية السيطرة بالتكاليف، و (−)لا، أي عدم إمكانية السيطرة بالتكاليف، وهكذا نحصل على أربع حالات هي:

*الحالة (A)الحجم Volume :

وهي الحالة التي تعبر على المصفوفة القديمة، والتي تقوم على أساس منحنى الخبرة، في هذه الحالة يمكن للمنشأة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية، ونجد هذه الحالة بكثرة في الصناعات الكهرومترلية.

*الحالة (C) التجزئة

Fragmentation:في هذه الحالة تكون التكاليف ثابتة، والسعر في تزايد، لهذا فإن التميز يفتح أمام المنشأة طريقا للتنافس والكسب، وذلك بالاستفادة من علاوات السعر.

*الحالة (B) المأزق

لا توجد أي ميزة لا من خلال السعر ولا التكاليف، أي أن المنشأة تعمل في محيط أن أثر الحجم لا يعطيها أي ميزة.

*الحالة التخصص

في هذه الحالة تكون الأسعار في تزايد مستمر، والتكاليف في انخفاض مستمر، وهكذا لدى المنشأة خيارين للتميز إما عن طريق السعر أو التكاليف، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي التخصص.

- نموذج Genese et l'adetem

طور هذا النموذج من طرف المركز الفرنسي للتسويق الاستراتيجي، وقد جاء هذا النموذج كرد على الضعف الذي يعتري نموذجBCG فعوضا عن حساب الحصة السوقية للمنشأة ومقارنتها مع أكبر منافس أو المنافس الذي يليها مباشرة، تحسب بمقارنتها مع أول ثلاثة منافسين، فمثلا نأخذ أول ثلاثة منافسين هم :C1 يمثل % 34 من مجال النشاط الاستراتيجي،C2 يمثل%12 وC3يمثل 5%.مجموع الحصص السوقية للمنافسين هو % 51 من الحصة الكلية، إذن الحصة السوقية النسبية لكل منها هي:

0.67= 0.51 / 0.34 = C1

0.23 = 0.51 /0.12 = C2

0.1 = 0.51/ 0.05 = C3

المنشأة التي تبحث على مقارنة نفسها مع أحد المنافسين الثلاثة، تحسب حصتها السوقية النسبية نسبة إلى51 %.

شكل (٢-١٢): نموذج Genese et l'adetem

الحصة السوقية النسبية		
1 – 0.6	عائد كبير حاجة قوية للاستثمار تمويل ذاتي **"النجوم"**	عائد كبير حاجة ضعيفة للاستثمار توفر السيولة **"أبقار الحلوب"**
0.6 – 0.3	عائد ضعيف حاجة كبيرة للاستثمار عجز في السيولة **"علامات الاستفهام"**	عائد ضعيف حاجة ضعيفة للاستثمار تمويل ذاتي
0.3 – 0	حاجة كبيرة للاستثمار عائد ضعيف جدا عجز كبير جدا في السيولة	عائد سالب **"الكلاب"**

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4
التقدم	النمو	النضج	التراجع

Source: Georges Lavalette ,"Les matrices d'allocation et leurs limite", in

=الاستراتيجيات المناسبة:

من خلال النموذج، نلاحظ أنه تم وضع قيمتين مفترضتين هما 0.3 :،0.6

القيمة 0.6 تدل على أن المنشأة هي أحسن مسيطر، أما القيمة 0.3 فتدل على أن المنشأة هي أحسن تابع.

- من أجل أن تكون أحسن مسيطر في السوق لا بد أن تكون حصتها السوقية النسبية هي 0.6، وبالتالي لابد لها من استخدام الموارد للمحافظة على هذه الوضعية.
- من أجل أن تكون المنشأة أحسن تابع، لابد أن تكون حصتها السوقية النسبية هي0.3

وبالتالي لابد لها من استخدام الموارد للمحافظة على وضعية أحسن تابع.

لنأخذ المثال السابق:-

المنافسC1 حصته السوقية النسبية هي 0.67 ، أي أن المنشأة هي المسيطرة، إذن لاتخاذ القرار

الصحيح لابد على المنشأة أن تحسب الحصة السوقية النسبية للسنوات السابقة، وتحلل تطورها(الحصة السوقية)، فإذا كانت في تزايد فعلى المنشأة أن تستخدم الموارد لاحتواء أكبر منافس لها، أما إذا كان في تناقص فالإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجية التركيز.

المنافسC2 حصته السوقية النسبية هي 0.23 أي أقل من 0.3 ، لذا على المنشأة أن تحاول تكثيف جهودها لكي تصبح أحسن تابع.

ما يؤخذ على هذا النموذج هو استخدامه لدورة حياة المنتج والتي لا يمكن تحديدها بدقة، مثله مثل نموذج ADL

- نموذج ADL:

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره، وهو Arther.D.Little ، ويستخدم هذا النموذج من طرف المنشأة لتطبيق إستراتيجية المحفظة، وحيث يقوم على بعدين هما :دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) ، والموقف التنافسي للمنشأة.

= دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) :

يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي :

مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا بمرحلة التدهور أو التراجع، والجدول التالي يبين لنا بعض الخصائص في كل مرحلة:

جدول (٦-٢): خصائص النشاط حسب كل مرحلة من دورة حياته

المؤشرات	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التراجع أو التدهور
معدل النمو	أكثر سرعة من معدل نمو الناتج الوطني الإجمالي	أسرع من معدل نمو الناتج الوطني الإجمالي	أقل أو يساوي نحو الناتج الوطني الإجمالي	لمعدل نمو ضعيف جدا
احتمال النمو (الزيادة)	غير معروف/غير مقبول	غير مقبول جزئيا/غير معروف	مقبول إ جمالا/ معروف	مقبول/معروف جدا
عدد المنافسين	لا توجد قاعدة عامة/ممكن أن يرتفع العدد	أقصى/في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدنى
الحصة السوقية	غير ثابتة	ثبات بالتدريج	ثابتة	جد ثابتة
ثبات العملاء	غير ثابت	أكثر ثباتا	أقل ثباتا	-
سهولة الحصول على القطع	سهل	أكثر صعوبة	جد صعب	هادف قليلا
التكنولوجيا	تطور سريع	متغير	معرفة وسهل الحصول عليها	معرفة وسهل الوصول إليها

Source: kamel hamdi, op.cit, p 102

ف التنافسي للمنشأة :

وهو يعكس قوة المنشأة مقارنة بمنافسيها، ويتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمنشأة. وغيرها والجدول التالي يبين لنا المواقف التنافسية المختلفة للمنشأة وخصائص كل موقف:

جدول (٧-٢) خصائص المواقف التنافسية للمنشأة

المواقف التنافسية	الخصائص
مسيطر	-قادرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. -لديها خيارات استراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.
قوي	-قادرة على إتباع سياسة معينة ، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد
ملائم	-الوضع مؤهلا للاستغلال من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. -لديها الإمكانية للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
غير ملائم	-أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط. -وجود عدد مهم من المنافسين. -لدى المنشأة قدرة متوسطة أو أقل من المتوسط (للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
هامشي(ضعيف جدا)	-أداء غير مرضي حاليا، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية -إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل

Source:kamel hamdi, op.cit, p 101

= خصائص الأنشطة على نموذج ADL :

طبقاً لنموذج ADL : فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها من الآتي -:

***الأنشطة في مرحلة البدء والنمو** :الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية فيفضل التخلي عنها.

***الأنشطة الناضجة أو المتقادمة**: عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليها.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (١٢-٢): نموذج ADL

مراحل نضج النشاط

الوضعية التنافسية	البدء / النمو	النضج / التراجع
مسيطر، قوي، ملائم	- عائد جيد - تدفق نقدي =0 - الخطر متوسط - الحاجة إلى التمويل	-عائد جيد -تدفق نقدي موجب -خطر ضعيف - الحاجة ضعيفة للتمويل
غير ملائم، هامشي	- عائد ضعيف - تدفق نقدي سالب - خطر قوي - حاجة كبيرة للتمويل	-عائد ضعيف -تدفق نقدي موجب -خطر متوسط -حاجة ضعيفة للتمويل

العائد ↑ — خطر التنافس ↓

الحاجة للتمويل ←

الخطر الصناعي ←

Source: strategor, op.cit, p 109

* خطوات تطبيق نموذجADL : يمر تطبيق نموذجADL بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى : تتضمن التقسيم إلى مجالات نشاط استراتيجي، والتعريف بالوضع التنافسي لكل منها، ودرجة نضجها.

الخطوة الثانية : تخصيص الموارد بعد تحديد موقع مجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

* التوجهات الاستراتيجية العامة: الجدول التالي يوضح أهم التوجهات الاستراتيجية التي يمكن أن تسلكها المنشأة حسب كل وضعية:

جدول (٨-٢) : التوجهات الاستراتيجية العامة لADL

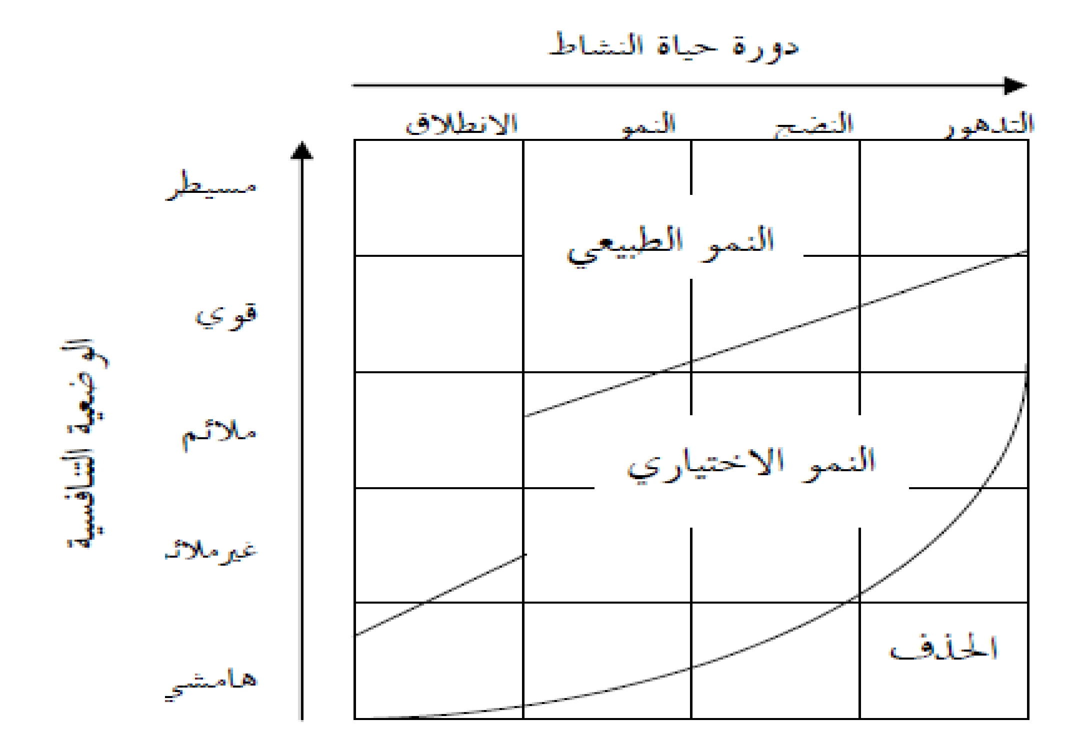
مرحلة حياة المنتجات	التكون والانطلاق(البدء)	التطور والنمو	النضج	التدهور
وسائل الفعل للاستراتيجية المسيطرة.	-تسيير المنتجات: تحديد المنتجات والمراحل ، شراء التراخيص...	-منطق لاختراق السوق - تحكم في التوزيع وفي الامدادية -تطوير القدرة.	-التحكم في التكاليف -هيمنة للتسويق. -تكامل أمامي/ خلفي	-التحكم في التكاليف -سياسة التقريب بين المنشآت -التركيز أو التقليص
هياكل تنافسية	-منافسة حادة مع المنتجات القديمة للإحلال.	-مواجهة حادة بين المنافسين المباشرين من أجل تقسيم السوق.	-مواجهة حادة مع المنافسين المباشرين من أجل تقسيم السوق.	-استقرار احتكاري لهياكل السوق.
هياكل مالية	-الحاجة لرأس المال العامل وخسارة الاستغلال	-سياسة شديدة للاستثمار وحاجة لرأس المال العامل.	-منحنى الخبرة (التدريب، اقتصاديات الحجم والتجديد) وضبط للهوامش.	-تدفق صافي وفير

Source: J-Lcharon, S.Separai, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, p 355.

* الاستراتيجيات المناسبة:

من خلال نموذج ADL : نلاحظ أن هناك 20 وضعا يمكن أن تحتله أنشطة المنشأة، غير أنه يمكن تلخيصها في ثلاث حالات تقابلها ثلاث استراتيجيات كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (١٣-٢) الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة في نموذجADL



Source: strategor, op.cit, p 109

**النمو الطبيعي developpement naturel :

تتبع هذه الاستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المنشأة تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية قيادية، وحتى على الأنشطة الأكثر قدما ووضعيتها التنافسية قوية، من المهم أن تتبع هذه الاستراتيجية، وأيضا الأنشطة في مرحلة البدء وذات وضعية تنافسية ضعيفة.

**النمو الاختياري (الانتقائي) developpement selectif :

تتبع هذه الاستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه هو

الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

**الحذف abandon :

وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المنشأة المواصلة في هذه الأنشطة.

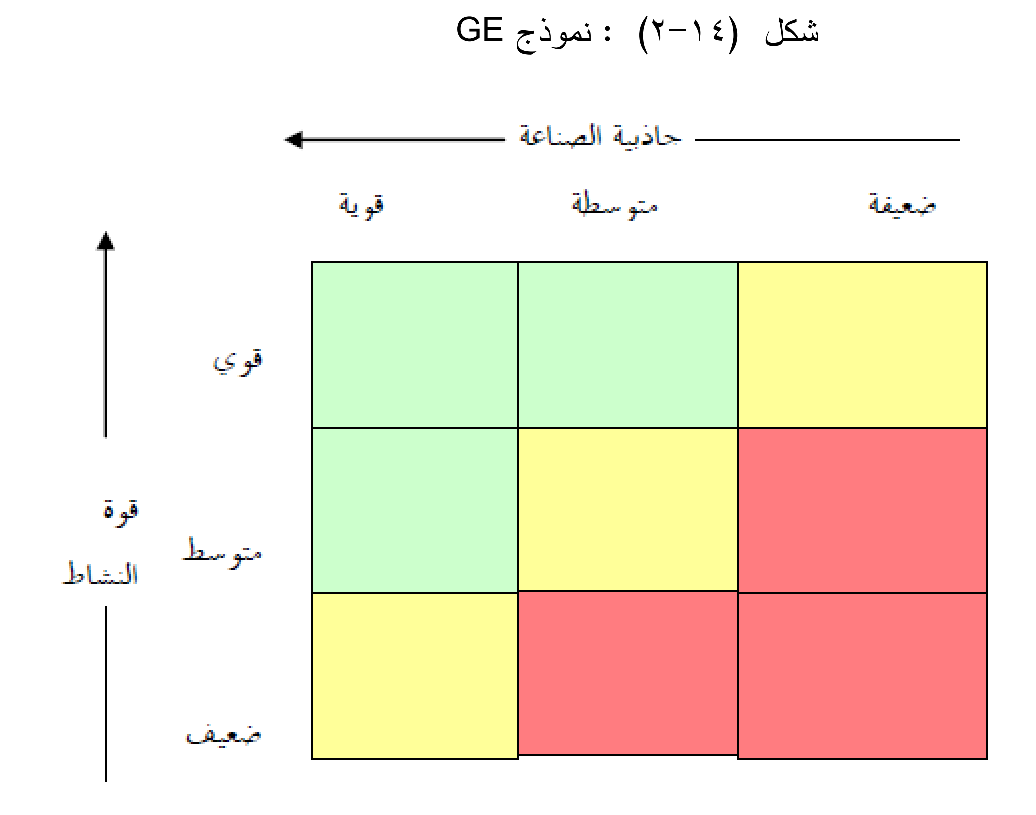
- نموذج إلكتريك (GE / Mckinsey)

يسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة/الوضعية التنافسية، أو نموذج الإشارات الضوئية، وهو يرتكز على بعدين هما :الوضعية التنافسية(قوة النشاط)، وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع (٩) خانات

=جاذبية الصناعة:والتي تتحدد من خلال المعايير التالية :نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار...الخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي/متوسط/ضعيف

= قوة النشاط (الوضعية التنافسية):والتي تتحدد من خلال المعايير التالية (مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي) : الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف...الخ، وهي تنقسم إلى قوي/متوسط/ضعيف

شكل (١٤-٢) : نموذج GE



المصدر : ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين محمد مرسي، **مرجع سابق**، ص301

=الاستراتيجيات المناسبة:

* الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط، وجاذبية صناعة قوية أو متوسطة أي الخانات الخضراء : في هذه الحالة يجب على المنشأة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها، والتوسع في أعمالها.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو

*الأنشطة ذات الأبعاد) مركز تنافسي/جاذبية الصناعة)= (قوي/ضعيف (أو) متوسط/متوسط (أو) ضعيف/قوي) (أي الخانات الصفراء :في هذه الحالة يجب على المنشأة أن تأخذ حذرها، وتنفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش

*الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط، وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة أي الخانات الحمراء :في هذه الحالة يجب على المنشأة أن تأخذ حذرها إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

= خطوات تطبيق نموذج GE: يمر تطبيق نموذجGE بالخطوات التالية (١) :

الخطوة الأولى يقوم المديرون بالاجتماع وتحديد ما يلي:

*اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة ... وغيرها.

* وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المنشأة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح

(١) - 198عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص ص194

* وضع تقدير للصناعة في ضوء كل هذه المعايير على أساس أنها جذابة جدا، أو غير جذابة على الإطلاق.

* ا لحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، وتوزيع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة، وذلك عن طريق ضرب وزن كل معيار في التقدير (الوزن x التقدير)

والجدول الآتي يوضح مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة:

جدول(٩-٢) : تحديد معايير الجاذبية

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	0.15	٤	0.60
النمو	0.12	٣	0.36
التسعير	0.05	٣	0.15
تنويع السوق	0.05	٢	0.10
هيكل المنافسة	0.05	٣	0.15
ربحية الصناعة	0.20	٣	0.60
الدور التكنولوجي	0.10	٤	0.40
قابلية التضخم		٢	0.10
الدوران	0.05	٢	0.10
تمويل العملاء	0.05	٥	0.50
تأثير الطاقة	0.10	٤	0.32
اجتماعي	0.08	٤	-
بيئي	-	٤	-
قانوني	-	٤	-
إنساني	-	٤	-
مجموع	1.00		3.38

المصدر :عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص196

الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي للمنشأة :يقوم المديرون بالاجتماع وتحديد ما يلي:

* تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمنشأة، مثل الحصة السوقية ، والمنافسة السعرية، والتوزيع ومقدرة الأفراد والانطباع العام...وغيرها.

* تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المنشأة.

* وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها.

* الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي للمنشأة.

والجدول التالي يوضح مثال لكيفية تقدير المركز التنافسي للمنشأة:

جدول : (١-٢)تحديد معايير قوة النشاط المركز التنافسي

معايير قوة النشاط	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	0.10	٥	0.50
معدل نمو وحدة الأعمال	-	٣	-
اتساع خط الإنتاج	0.05	٤	0.20
فعالية مبيعات التوزيع	0.20	٤	0.80
المالك وفوائد الحسابات المهمة	-	٣	-
منافسة السعر	-	٤	-
فعالية الإعلان والدعاية	0.05	٤	0.20
موقع وحداثة التسهيلات والإمكانات	0.05	٥	0.25
القدرة والإنتاجية	-	٣	-
تأثيرات منحنى الخبرة	0.15	٤	0.60
تكلفة المواد الخام	0.05	٤	0.20
القيمة المضافة	-	٤	-
نوعية السلعة النسبية	0.15	٤	0.60
فوائد ومركز البحث والتطوير	0.05	٤	0.20
التخلص من السيولة	0.10	٥	0.50
مقدرة الأفراد	-	٤	-
الانطباع العام	0.05	٥	0.25
المجموع	1.00		4.30

المصدر :عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص198

الخطوة الثالثة : تقدير نتائج التقديرات السابقة أي تحديد الموقف الحالي اعتمادا على نتائج التحليل السابق، وتحديد موقع كل مجال نشاط استراتيجي على المصفوفة، مع تمثيلها بدوائر، وتحديد نصيب أنشطة المنشأة من هذه الدوائر.

= مزايا نموذج GE:

نموذج GE كغيره من النماذج يتميز عن غيره من النماذج بمجموعة من الخصائص، كما أن له نقائص والمتمثلة في (١):

يعد نموذج GE تطويرا لنموذج BCG حيث أنه أشمل منه، من حيث أخذه بعين الاعتبار لمجموعة من المتغيرات، فجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر كما سبق وأن أشرنا ليس بمعدل النمو فقط، كما أن المركز التنافسي يحدد بعدة متغيرات وليس الحصة السوقية فقط.

= عيوب نموذج GE :

* يمكن أن تكون معقدة ومملة.

* إن التقديرات التقيمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقية أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر.

* لا تستطيع أن تصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية.

* صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة.

---

(١) 303 ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين خليل مرسي، **مرجع سابق**، ص ص302

- نموذج بورتر:

طبق نموذج بورتر على المنتجات، وقد أجريت هذه الدراسة التي قام بها بورتر بهدف تقييم هيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنشأة، وهذه الطريقة تتضمن ثلاث خطوات أساسية هي (١):

= التعريف بالقوى الخمس للتنافس.

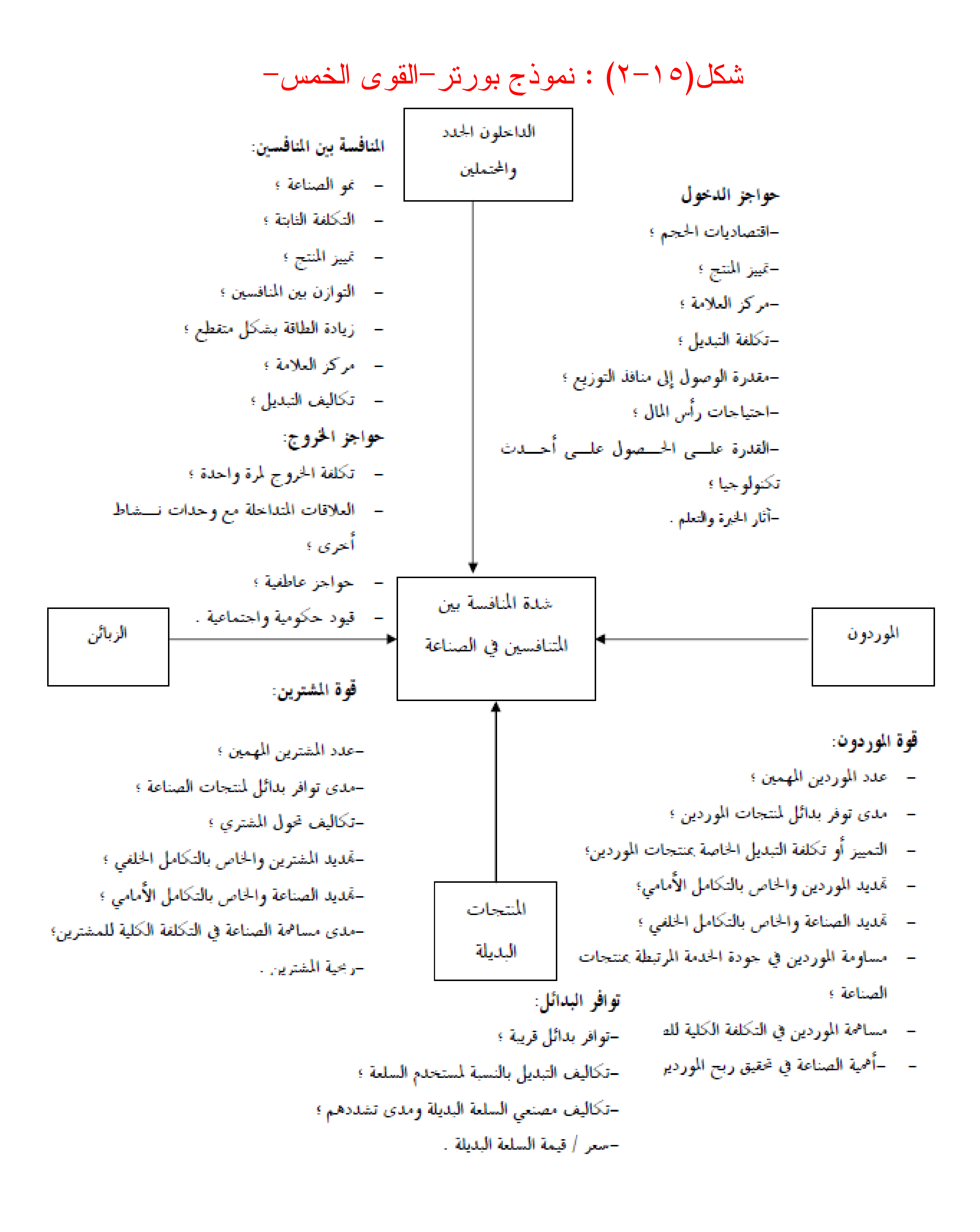
= تحليل هيكل الصناعة.

= تحديد المزايا التنافسية.

=التعريف بالقوى الخمس للتنافس:

وهي التي تم التطرق إليها بنوع من التفصيل في الفصل الأول، ويقصد بها التعريف بالقوى الخمس للتنافس وهم : المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، خطر المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للمشترين، والقوة التفاوضية للموردين، والشكل التالي يلخص ذلك:

(١) Kamel hamdi, **op.cit**, p 104



شكل(٢-١٥) : نموذج بورتر-القوى الخمس-

المصدر:نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية**:تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية .الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ، ص151

= تحليل هيكل الصناعة:

تقوم المنشأة بتحليل الصناعة الحالية من أجل محاولة تقدير أساسيات القوة والضعف، المنافسين الأكثر تأثيرا على السوق، الوسائل المستخدمة من طرف هؤلاء المنافسين، كما يسمح بإظهار المجموعات الإستراتيجية(وهي المجموعات التي تتبنى استراتيجيات متشابهة) .

يعتبر بورتر أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف المنشآت من أجل مواجهة منافسيها تتحدد بعدة عوامل، وهي التي بدورها تحدد هيكلة الصناعة، وأهمها (١):

* التخصص : تركيز جهود المنشأة في منتجات معينة، زبائن معينين، والمجالات الجغرافية للخدمات

* شكل العلامة : أي اختيار العلامة، واستخدام وسائل الإعلان وقوى البيع والوسائل الأخرى من أجل التعريف بها.

* الجذب للعلامة :أي البحث عن تطوير العلامة التي يتعامل بها المستهلك النهائي، أو تدعيمها في شبكات التوزيع لبيع المنتجات.

* اختيار منافذ التوزيع : أي اختيار شبكات متخصصة بالبيع بالتجزئة، أو بالجملة.

* السيطرة التكنولوجية : إذ يجب على المنشأة أن تأخذ بعين الاعتبار عامل التكنولوجيا من أجل تحسين منتجاتها.

* التكامل الرأسي : من أجل تحقيق قيمة مضافة، سواء أكان هذا التكامل أمامي أو خلفي، وعادة ما يكون لتدعيم شبكات التوزيع.

*التكاليف : البحث عن وضعيات تكون فيها تكاليف الإنتاج والتوزيع منخفضة.

* مستوى الخدمات : تقديم خدمات مثل شبكة توزيع داخلية، تقديم تسهيلات،...الخ.

* سياسة التسعير : يعتبر السعر متغيرا استراتيجيا مهما، ومرتبطا بالتكاليف ونوعية المنتجات، لذا على المنشأة أن تأخذه بعين الاعتبار.

---

(١) Michael E. porter, **choix stratégique et concurrence**, economica, paris, 1982, pp 140-141

=البحث عن مزايا التنافس:

مصادر التنافس لا يمكن أن تتحدد إلا بدراسة وتحليل فعال يقيس ويستعرض كل أنشطة المنشأة، ولذلك يمكن للمنشأة أن تستخدم أسلوب سلسلة القيمة

* أسلوب تحليل القيمة : طور هذا النموذج من طرف Micheal porter وهو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المنشأة لمعرفة الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المنشأة، وحسب porter فإن المنشأة تحقق مزايا تنافسية من خلال تحديدها للأبعاد والأسبقيات التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبون (١).

يقوم هذا النموذج بتقسيم أنشطة المنشأة إلى نوعين هما (٢) :

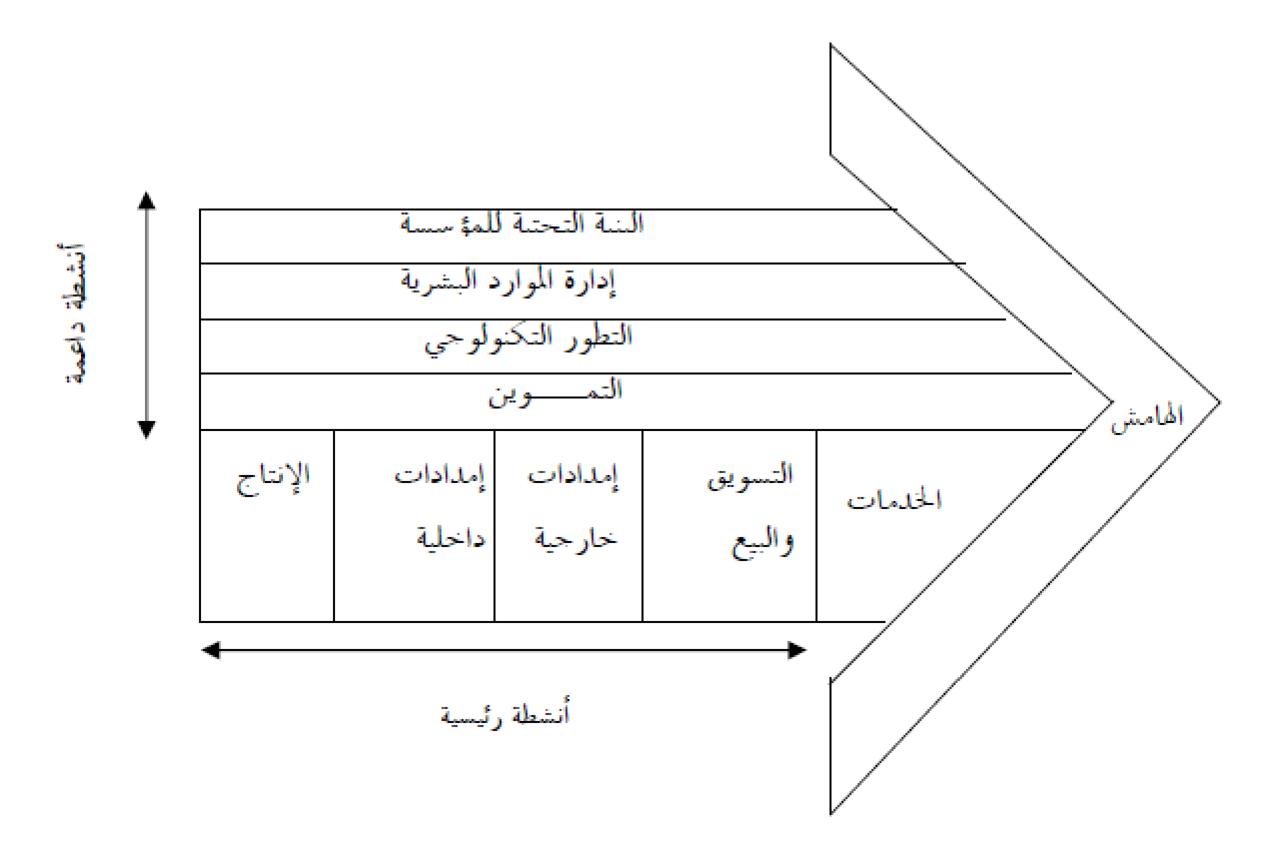
*الأنشطة الرئيسية : وهي الأنشطة التي لا تخلو منها أية مؤسسة، وتتمثل أساسا في أنشطة إنتاج وتسويق المنتجات.

*الأنشطة الداعمة : وتتمثل في الوظائف الإدارية المساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي متعلقة بتأمين وسائل الإنتاج، والإمدادات التكنولوجية، والموارد البشرية، الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

(١)سناء عبد الكريم الخناق، " **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**"، المؤتمر العملي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09/2005.

(٢).Micheal porter, **avantage concurrentiel, op.cit,** p 56-58

شكل (١٦-٢) سلسلة القيمة



ب -المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تحليل سلسلة القيمة : يمكن للمنشأة أن تحقق المزايا التنافسية التالية من خلال تحليل سلسلة القيمة(١):

-التكلفة الأقل : وذلك من خلال تخفيض التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، ويتحقق ذلك بتملك المنشأة لتكنولوجيا أفضل، مواد أولية منخفضة الأسعار، الاستغلال الأفضل لطاقاتها الإنتاجية، كفاءة العمليات الإنتاجية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة وكفاءة عمليات النقل والتخزين.

Source: Micheal porter, avantage concurrentiel, op.cit, p 53

(١) 1 نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

* **تميز المنتج :** أي تميز منتج المنشأة عن منتجات المنافسين سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع، وتحقق المنشأة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية وأساليب البيع، وإمكانية حصول الزبون على المنتج في أي وقت، إضافة إلى التميز في طريقة صنع المنتج.

(ج) تشابه أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة

تشابه أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة :يعتبر نموذج BCG1, GE, ADL أهم وأقدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة، تعتبر هذه النماذج متشابهة من حيث المحتوى، حيث أنها تهدف إلى تهيئة إستراتيجية متنوعة وشاملة للمنشأة وذلك تبعا للمراحل التالية (١):

-**المرحلة الأولى :** تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية للمنشأة.

-**المرحلة الثانية :** تقييم كل نشاط على حده، أخذا بعين الاعتبار بعدين.

-**المرحلة الثالثة :** تحديد كل مجال نشاط استراتيجي بواسطة دائرة نسبية تحدد رقم أعمال كل مجال من رقم الأعمال الكلي، ثم توضع على جدول ثنائي الأبعاد يسمى مصفوفة ومن ثم تحديد مستوى الخطر والوضعية المالية لكل مجال، وبعد ذلك معرفة التعليمات الإستراتيجية الواجب إتباعها.

-**المرحلة الرابعة :** تحليل هيكل المحفظة، وإعداد خطة عامة وشاملة.

كل نماذج تحليل المحفظة السابقة مهما كان عدد الخانات المكونة للمصفوفة، هي أساسا نفسها، حيث أنها تستخدم نفس البعدين الاختلاف الموجود بينها هو نوع التقييم والأموال، وهذين البعدين هما:

= **الوضعية التنافسية :** والتي تسمح بتقييم التنافسية/المردودية، والخطر التنافسي لمجال نشاط استراتيجي معين.

= **قوة النشاط :** والمتمثلة في الفائدة والخطر القطاعي والحاجات المالية.

(ح) كيفية إدارة توازن المحفظة

تعتبر المصفوفة كرقعة شطرنج، ولما تحاول مؤسسة متنوعة اختيار إستراتيجية معينة لابد لها أن تتبع أسلوب التحريك المنتظم للقطع (والذي يقابله في المنشأةDAS) ، ولهذا فإن أول خطوة تقوم بها المنشأة هي تحليل الهيكل وقيمة اللعب، وبالتالي تقوم على قاعدتين لإدارة محفظة الأنشطة المتنوعة :(٢)

strategor, **op.cit**, p 112(١)

Ibid, pp 112-113(٢)

(خ) التحليل الديناميكي للمحفظة (تحليل الهيكل):

يتم التحليل الديناميكي للمحفظة بتعريف درجة نضج كل مجال نشاط استراتيجي وذلك عن طريق:

-الأنشطة المتجددة عبر الزمن : وهي تتبع دورة الحياة للنشاط، فالأنشطة" الأبقار الحلوب"هي أنشطة في مرحلة النضج، ولا يمكن تطويرها لأنها أنشطة تميل إلى التدهور عبر الزمن، والمهم لدى المنشأة أن تملك أنشطة مدرة للنقدية لتغذية الأنشطة" علامات الاستفهام "على أمل أن تصبح نجوم الغد.

-النمو جالب للحركية :تملك الأنشطة النامية ميزة وهي إمكانية الاستفادة من أثر الخبرة، كما يمكن للمنشأة أن تخلق ميزة تنافسية عن طريق الأنشطة في مرحلة البدء بطريقة غير مباشرة، وذلك بالاستثمار في أنشطة جديدة (مرحلة البدء) مع الاستفادة من الفرصة التي تقدمها لها الأنشطة الفتية (النامية /الناضجة)هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذه الأنشطة الفتية مولدة للأخطار بسبب المنافسة المحتملة، لذا على المنشأة أن توازن بين الأنشطة الجديدة والأنشطة الفتية.

وهكذا، فإن التسيير الجيد لمحفظة الأنشطة هو ذلك الذي يعمل على توازن أنشطة المنشأة بصفة ديناميكية، إذ لابد من وجود علامات الاستفهام لصنع نجوم الغد، كما أن النجوم الحالية هي التي تساهم حاليا في النمو ستكون أبقار حلوب مستقبلا، والأبقار الحلوب الحالية هي الآن تجني الأرباح وتساهم في تمويل النجوم، أما الكلاب من الممكن الاحتفاظ بها إذا كان ذلك لا يكلف المنشأة ولا يشوه صورتها،ومحاولة تطويرها إن كان هذا ممكنا (١).

1 Med sghire Djitli :**Marketing stratégique** , ibn sina imprition, Algerie,2001, p 49(١)

(د) التحليل المالي للمحفظة:

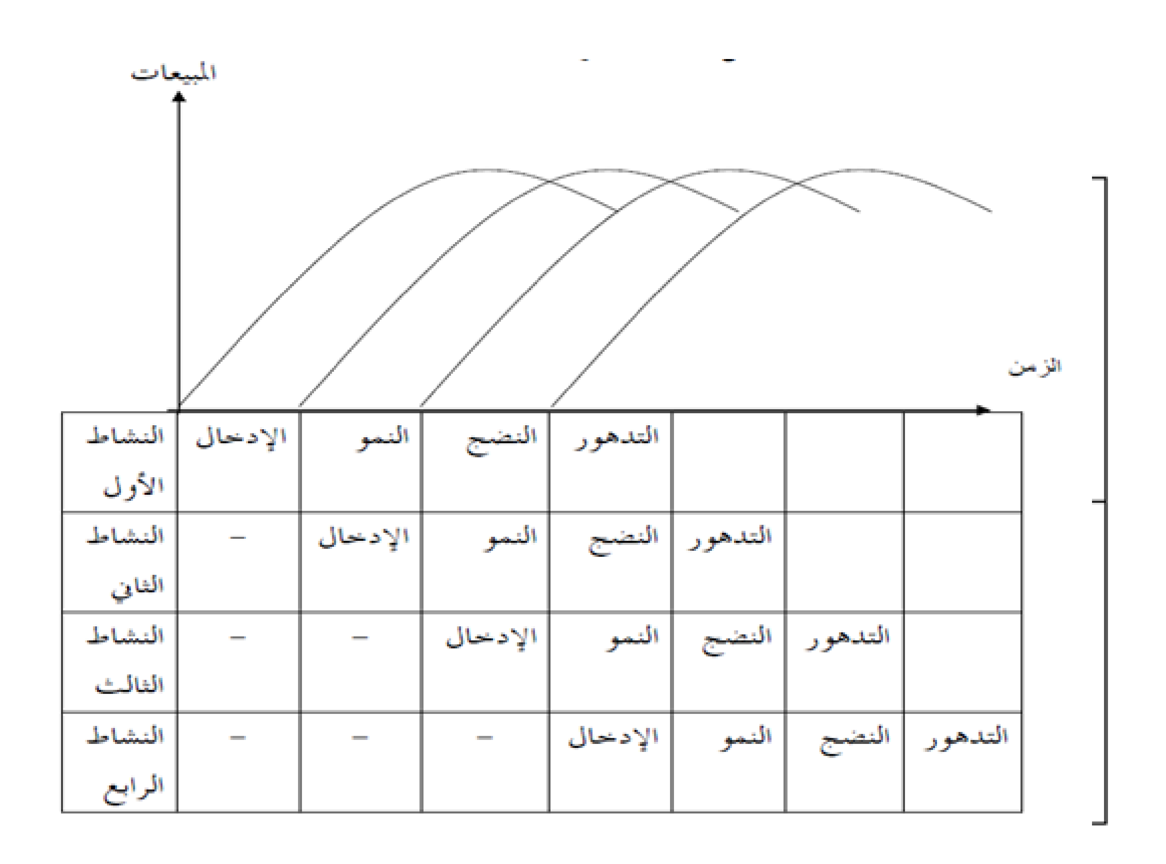
يتم التحليل المالي للمحفظة عن طريق البحث عن التوازن والتخطيط المالي، إذ أن المحفظة تتكون من أنشطة مولدة للنقدية وهي مستعملة، وأخرى مهمة يجب تغذيتها عن طريق هذه التدفقات، ويتم التحليل المالي للمحفظة بالآتي :

-البحث عن تعظيم الأرباح : وهو هدف أساسي من أهداف المنشأة، إذ أنها تبحث عن تعظيم أرباحها في المدى الطويل، وذلك عن طريق محفظة الأنشطة الحالية والمتوقعة، وهذا ما يجعل المنشأة تستثمر وتنافس في الأنشطة الناجحة، من أجل الحصول أو الحفاظ على وضعية تنافسية قيادية أو قوية مع ضمان الحصول على مردودية، أما الأنشطة الأخرى غير المجدية فتتخلى عنها.

-تعظيم التدفقات النقدية: يكون ذلك عن طريق الاستثمار في أنشطة مهمة، والتي تتوقع المنشأة أن تنجح فيها في المدى البعيد، على أمل أن علامات الاستفهام اليوم ستصبح أبقار الغد.

ومن خلال ما سبق، فإن دورة حياة المحفظة تكون كالتالي:

شكل(١٧-٢): دورة حياة أنشطة متداخلة



النشاط الأول	الإدخال	النمو	النضج	التدهور			
النشاط الثاني	-	الإدخال	النمو	النضج	التدهور		
النشاط الثالث	-	-	الإدخال	النمو	النضج	التدهور	
النشاط الرابع	-	-	-	الإدخال	النمو	النضج	التدهور

المصدر : نجم عبود نجم ،**إدارة الابتكار،** ط ، دار وائل للنشر، الاردن ،٢٠٠١،ص ٢٨٢

-عوامل التوازن:

محفظة الأنشطة لمؤسسة معينة تعكس هيكلها، والتمويل الخاص بالخطر، والقدرة التنافسية، ولما نريد معرفة توازن المحفظة أو لا، نستخدم عاملان يسمحان بقياس مختلف الأنشطة على المصفوفة وهما:

- العوامل الأولية : وتتمثل في:

= درجة نضج المحفظة : والذي يعبر على قدرة المنشأة على ضمان تجديد أنشطتها، واستمرارية في أنشطتها.

= المستوى المتوسط للوضعية التنافسية :والذي يترجم قدرة المنشأة على التنافس.

- العوامل الثانوية :وهي تتعلق بـــ:

= الوضعية التنافسية وقيمة النشاط على المصفوفة.

= مستوى تدفق الأموال : وهو يتعلق بمستوى المردودية، الوضعية التنافسية وأهمية الحاجة للتمويل، ومرتبط أيضا بمستوى النضج للنشاط، ولمقارنة وضعية كل نشاط يمكن تعريف درجة التوازن العام للمحفظة.

=مستوى الخطر :قياس الخطر الصناعي المتعلق بالنشاط، والخطر التنافسي، ومن ثم قياس الخطر العام للمحفظة.

- من أجل محفظة متوازنة : يمكن تقسيم المحفظة إلى ثلاث خانات متمايزة مثلما يوضحها الشكل(2-27) وهي كالتالي :

=الخانة1 :الأنشطة التي وصلت إلى مرحلة النضج، أو بدأت في مرحلة التراجع ووضعيتها التنافسية قوية، المنشأة لها رقم أعمال كبير والذي يولد لها سيولة كبيرة.

=الخانة 2 : بعض الأنشطة الموجودة في مرحلة النمو والتي تتبع المنشأة معها استراتيجيات هجومية، من أجل زيادة وضعيتها التنافسية، وزيادة وزنها مقارنة مع لمجموعة.

= الخانة 3 : الأنشطة في مرحلة البدء، ولها مستقبل غير أكيد، في هذه الخانة يجب تركيز الجهود عليها، من أجل التعرف على النشاطات التي يجب حذفها، والأخرى التي يجب الاستثمار فيها من أجل مواصلة قاعدة للمحفظة.

شكل (١٨-٢) محفظة

النضج / pc	البدء	النمو	النضج	التراجع
مسيطر				
قوي				
ملائم				
غ ملائم				
ضعيفة جدا				

عوامل التوازن

درجة النضج=نمو/نضج

الوضعية التنافسية قوية

تدفق الأموال=0

الخطر ضعيف/متوسط

متوازنة

ر) محدودية نماذج المحفظة

تساعد نماذج تحليل المحفظة على التحليل وإيجاد الخيار الاستراتيجي من خلال الآتي :

-يمد المنشأة بإطار وطريقة بسيطة للتحليل للمقارنة بين الأنشطة المختلفة.

-الزيادة من نوعية الإستراتيجية المدروسة.

-تسمح للمنشأة بإيجاد تخصيص أفضل ومنتظم لمواردها.

وعلى الرغم من ذلك فإن لهذه النماذج محدودية في تطبيقها، كما سنوضحه فيما يلي:

Source: strategor, op.cit, p 114

محدودية تطبيق نموذج BCG:

= استخدامات BCG :

يسمح هذا النموذج بالإجابة على عدد مهم من الأسئلة المتعلقة خصوصا بمنحنى الخبرة مثل:

*هل يمكن المواصلة في الاستثمار أم لا في نشاط معين؟ والإجابة متعلقة بوضعية مجال النشاط الاستراتيجي على منحنى الخبرة.

*متى تبتكر المنشأة سلسلة gamme أو منتج جديد؟ عندما وظيفتها تقسم الخبرة أو وجود تكاليف خاصة .

* هل يمكن التعاقد من الباطنsous-traiter ؟ لا يمكنها في حالة تزويد المنافسين بتراكم في الخبرة.

إضافة إلى أن هذا النموذج يعتبر كمرشد لإيجاد خيارات واضحة أمام المنشأة، ويسمح بتسيير أمثل للمحفظة (١)

= محدودية استخدام نموذج BCG :

* هذا النموذج يفترض أن تكون المنشأة قائدة وخاصة عندما تخفض من تكاليفها لأقصى حد ممكن أي السيطرة بتكاليفها، وهذا ما يتنافى مع مؤسسة اختارت التميز(سعر مرتفع) في نشاطها.

* افتراض المصفوفة جداً بسيط، حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار فقط بعدين وهما معدل النمو والحصة السوقية النسبية، وهذين البعدين لا يمثلان أداة فعالة للتحليل، لأن هناك العديد من المتغيرات لقياس الوضعية التنافسية، وأيضا يمكن للمنشأة أن تستخدم عوامل النجاح لسير العلاقات

مع الموردين، الزبائن، الدولة، المساهمين، واستخدام أثر التعاضد synergie .(٢)

-محدودية تطبيق نموذج ADL: هناك عدة استخدامات لهذا النموذج، ومع هذا فإن هناك حدودا لاستخدامه، وهي كالتالي (٣):

---

(١)Marie-agnes morsain, **op.cit**, p111

(٢)**Ibid**, p 112

(٣)Strategor, **op.cit**, pp 118-119

= استخدامات نموذج ADL: يقوم نموذجADL على تقييم الوضعية التنافسية للمنشأة بطريقة نوعية خاصة بافتراض أن التنافسية لا تتم فقط على التكاليف والسعر، لكن على القوى النسبية للمنشأة مقارنة بمنافسيها، حيث يستخدم هذا النموذج في تحليله مجموعة من المتغيرات في آن واحد لاختيار الوضعيات التنافسية المختلفة، فهي بذلك أكثر واقعية.

= محدودية استخدام نموذجADL:

*اختيار دورة حياة النشاط كمقياس لتقييم قطاع معين، تعتبر كبعد أساسي يساعد المنشأة على تجديد أنشطتها عند تحليل المحفظة، وهذا التغير يعتبر متغير ضعيف مقارنة بمعدل النمو اللحظي كما يمكن معرفة عدة متغيرات ملائمة وأكثر ديناميكية، لأن المنشأة لا تنظر فقط إلى الماضي والحاضر، وإنما تتنبأ بالمستقبل، فمثلا عندما تضيف المنشأة لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة مميزات مالية وهيكل تنافسي، ووسائل استراتيجية خاصة، يصبح النموذج أكثر ديناميكية مع التطورات التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى عندما تواجه المنشأة مجموعة من المشاكل في مرحلة النضج، يصبح النموذج غير علمي لتقييم التنافس.

*على الرغم من أن النموذج يطرح مجموعة من عوامل النجاح، فإنها تكون ذاتية .فعلى عكس نموذجBCG الذي يقوم على افتراض منحنى الخبرة، الذي يعتبر كمصطلح اقتصادي تجريبي، فإن نموذج ADL يقوم على افتراض لنظرية اقتصادية لمعالجة مفهوم الديناميكية التنافسية .

- محدودية تطبيق نموذج GE: (١)

=استخدام نموذج

- يستخدم هذا النموذج متغيرات متنوعة ومهمة لمعرفة المحيط، والنشاط ونقاط القوة والضعف للمنشأة.

* يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات النوعية(الثقافية، والتعريفية) identique وعناصر التعاضد synergie والتي تعبر عن العلاقات بين أنشطة المحفظة والتي لا تستطيع المنشأة إهمالها.

* تعتبر كمرشد للمنشأة للتبصر والتفكير وأخذ القرار.

= محدودية استخدام نموذجGE: رغم المزايا والاستخدامات لهذا النموذج، إلا أن له محدودية تتمثل في:

*يقوم على أحكام ذاتية.

*يمكن أن لا تكون أداة لتسيير وضعية غير جذابة لتبرز قيمة النشاط الجديد.

وبالتالي فإن هذا النموذج يبقي عدة تساؤلات مطروحة هي:

*كيف يمكن صنع خيار واضح على ضوء المتغيرات الممكنة؟

*هل التقييم والموازنة بين هذه المتغيرات هو نفسه عند كل المسؤولين (المديرين)؟

-محدودية استخدام النماذج الأخرى:

=محدودية استخدام نموذج2 BCG :

يعتبر النموذج الجديد لــBCG أكثر تكاملا من النموذج القديم، كما أنه أكثر توافقا لتحليل الصناعة، لكن ما يؤخذ عليه أنه لا يأخذ بعين الاعتبار القوة الخامسة التي أشار إليها بورتر وهي المنافسون المحتملون، إذ لا يوجد ما يوضح تكاليف هؤلاء المنافسين، ولا ما يميز منتجاتهم (٢).

(١) Marie-agnes morsain, **op.cit,** p 117

(٢) Georges Lavalette, "**Les matrices d'allocation et leurs limite**", in www.cfms.net

= محدودية استخدام نموذج Genese et l'Adetem:

إن ضعف هذا النموذج يتمثل في استخدامه لدورة حياة المنتج مثله مثل نموذجADL ،حيث يمكن أن يكون لمنتج دورة حياة غير واضحة. (١)

= محدودية استخدام نموذج بورتر:

هناك صعوبة تواجه المنشأة عند استخدامها لنموذج بورتر، تتمثل في استخدامه في قطاع كبير، ولجعل هذا عمليا أكثر يجب استخدام جزء محدد من هذا القطاع، وفي هذه الحالة تكون العلاقات جد مختزلة أكثر وبهذا تصبح إدارة المحفظة أكثر بساطة .

---

(١)Ibid

بعض الكتابات عن أهمية سوق العقارات السعودية:

نماذج لبعض المقالات عن موقف ومعدلات وتوقعات نمو سوق العقار في المملكة :

١ – السعودية بطريقها لتحقيق أعلى نمو(١)

رجحت دراسة اقتصادية أن يقفز معدل النمو في الاقتصاد السعودي للعام الجاري إلى ٥.٦% ليسجل أعلى مستوياته منذ عام ٢٠٠٥، عازية الأمر إلى ارتفاع إنتاج النفط بعدما عمدت المملكة إلى رفع إنتاجها لتعويض النقص في الإمدادات الليبية، وإلى القرارات الملكية الأخيرة.

وبينت الدراسة الصادرة من دائرة الاقتصاد والبحوث السعودية أن القرارات الملكية الأخيرة من شأنها أن تحفز الاقتصاد حيث إنها ستعمل على تعويض ضعف الأوضاع الاقتصادية في المنطقة وتراجع شهية المستثمرين الأجانب.

وأوضحت أن القرارات سترفع مستويات الدخل، وبالتالي القوة الشرائية للمواطنين، مشيرة إلى إمكانية السيطرة على التضخم الناجم عن الإنفاق الاستهلاكي الكبير وموازنته جزئيا.

وعن مدى أن تؤدي القرارات الأخيرة إلى عجز في الموازنة خاصة أنها تتضمن زيادة كبيرة في الإنفاق، استبعدت الدراسة ذلك مشيرة إلى أن زيادة الإيرادات من بيع كميات إضافية من النفط مع أسعار مرتفعه ستضمن تغطية الإنفاق الحكومي الإضافي.

---

(١) المصدر : قناة الجزيرة الإخبارية ، يو بي آي

فائض

وقدرت أن زيادة الإيرادات الحكومية من بيع النفط ستدفع فائض الحساب الجاري إلى ما يعادل ٢٠% من الناتج الإجمالي.

وتوقع التقرير أن يسجل إنتاج المملكة خلال عام ٢٠١١ مستوى يفوق إنتاج العام الماضي بنحو ٧%.

وتشير أحدث التقديرات بشأن الإنتاج السعودي إلى ارتفاع حجم الإنتاج في يناير/كانون الثاني الماضي إلى ٨.٥ ملايين برميل يوميا بزيادة قدرها ١٥٠ ألف برميل في اليوم مقارنة بديسمبر/كانون الأول.

وكان الملك السعودي عبد الله بن عبد العزيز قد أعلن عن تخصيص ٩٣.٣ مليار دولار بينها ٢٥٠ مليار ريال (٦٦.٧ مليار دولار) لتشييد ٥٠٠ ألف منزل جديد، والباقي يوزع على متطلبات رفع الأجور ومخصصات العاطلين والطلاب.

٢- ٧ % معدل النمو السنوي العقاري في المملكة عام ٢٠١٢ (١)

قال الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة "سي.ام.سي.اس" بسام السمان: "إن المملكة تعد واحدة من أكثر الأسواق تفاؤلاً من المنظور الإقليمي والعالمي. مشيرا إلى ان افتتاح مكتبين محليين لتوفير الدعم الإداري للمشاريع جاء نتيجة المؤشرات الايجابية والدراسات التي تؤكد قدرة المملكة على التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي، وهي خطوة ضرورية لتحقيق النمو في القطاعات القائمة على المشاريع في المملكة. وأضاف السمان: نحن عازمون على لعب دور رئيسي في تحقيق الإمكانيات الكبيرة للسوق في المملكة والإسهام على مواصلة مشاريع التنمية". ويضيف: سيسهم الاستقرار في القطاعات القائمة على المشاريع في المملكة في جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية وتسريع عجلة النمو الاقتصادي بهدف وضع المملكة في طليعة الاقتصاديات المتعافية في المنطقة، بحسب "سي.ام.سي.اس" (CMCS)، شركة تعمل في مجال توفير حلول إدارة المشاريع في الشرق الأوسط. وأظهرت التقارير الأخيرة أنه من المتوقع أن يحقق القطاع العقاري في المملكة معدل نمو سنوي بنسبة بين ٥ إلى ٧ في المائة خلال العام ٢٠١٢، مدفوعاً بقوة الطلب المحلي على المساكن والتوسع في مشاريع تطوير الأعمال والطفرة الحاصلة في قطاع الضيافة. ويشهد قطاع الاتصالات في المملكة، الذي يعد الأكبر في الخليج، حالة من الازدهار، حيث يشهد سوق الهواتف النقالة على وجه الخصوص نمواً مضطرداً في السنوات الأخيرة لتجاوز نسبة ١٠٠ في المائة في معدلات الانتشار. وبالرغم من تأثره الكبير بالأزمة المالية، إلا أنه يتم تنظيم قطاع البتروكيماويات من قبل الحكومة وهو مرشح لمزيد من التوسع، حيث من المتوقع زيادة أرباح هذا القطاع خلال العامين المقبلين إلى أكثر من ٦ في المائة. أما القطاعات الأخرى التي ستواصل تأثيرها الإيجابي على التنمية والقدرة التنافسية للمملكة فهي قطاع البنوك، الذي لا يزال يتعرض لتداعيات الأزمة المالية بشكل خفيف ويتكيف معها،

---

(١)المصدر : **جريدة المدينة** ٢٠١١/١/١٨ خالد المطوع – الرياض

بالإضافة إلى قطاع الرعاية الصحية، الذي يتوقع أن يحقق نمواً بنسبة ١٢في المائة خلال العام ٢٠١٢.

٣- الجاسر: ١٦% معدل النمو السنوي للمنشآت الصغيرة بالمملكة (١)

أوضح محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي الدكتور محمد الجاسر أن مؤشرات النمو في منشآت الأعمال في المملكة حققت معدلات نمو واضحة تبلغ ١٦% سنويًا، حيث ارتفع عدد المنشآت المشتركة في نظام التأمينات الاجتماعية من نحو ١٢١.٥ ألف منشأة في عام ١٤٢٦هـ إلى حوالي ٢١٨.٤ ألف منشأة في عام ١٤٣٠هـ ، مشيرًا إلى أن المنشآت الفردية تمثل ٩٣.١ % من الإجمالي والمحدودة ٤.٧% والتضامنية ٠.٦%.

وأبان الدكتور محمد الجاسر خلال افتتاحه أمس ندوة "المنشآت الصغيرة والمتوسطة" التي ينظمها المعهد المصرفي بالرياض بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية IFC أن النشاط الاقتصادي لهذه المنشآت يتركز في ثلاثة أنشطة وهي التجارة بنسبة ٣٤.٣% والتشييد والبناء بنسبة ٣٢.٣%، والصناعات التحويلية بنسبة ١٤.٦% فيما تحظى المنشآت الصغيرة التي يعمل بها أقل من خمسة أشخاص بالنصيب الأكبر بنسبة ٥٤.٤% من إجمالي عدد المنشآت في نهاية عام ١٤٣٠هـ. كما يبلغ النصيب المئوي للمنشآت التي يعمل بها من ٥ إلى ٥٩ شخصًا نحو ٤٢% والباقي ونسبته ٣.٨% للمنشآت التي يعمل بها أكثر من ٦٠ شخصًا لافتًا إلى أنه من واقع هذه البيانات يتضح أن معظم المنشآت في المملكة هي منشآت صغيرة الحجم بالنظر إلى معيار عدد العمالة. وتناول الجاسر أبرز التحديات التي تواجه المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم في الحصول على التمويل اللازم لتلبية احتياجاتها التوسعية، وهي عدم توفر الضمانات الكفيلة لمنح الائتمان مؤكدًا أنه للتغلب على هذه المشكلة في المملكة قامت وزارة المالية بالتعاون مع المصارف السعودية بتأسيس برنامج كفالة بغرض تغطية نسبة من مخاطر الجهة الممولة في حالة إخفاق النشاط المكفول في سداد التمويل، أو جزء منه ولتشجيع البنوك على تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك مقومات النجاح ولكن لا يمكنها تقديم الضمانات اللازمة أو السجلات المحاسبية التي تثبت أهليتها للحصول على التمويل.

وشدد على أن وضع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة ما زال يحتاج إلى الكثير من الرعاية وتوفر البيئة المناسبة لها لتؤدى دورها المطلوب في الاقتصاد خاصة في مجال توطين الوظائف، مشيرًا إلى أن الندوة يمكن أن تساهم في إثراء نقاش هذا الموضوع من مختلف جوانبه وتقدم التوصيات اللازمة لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات المناسبة لهذا القطاع الهام. وأكد الدكتور محمد الجاسر على ضرورة تعزيز مساهمة دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي حيث لا تتجاوز مساهمتها الحالية ٣٣% من إجمالي مساهمة القطاع الخاص، ولذلك تبرز أهمية العمل على تحسين وضع هذه الشركات وتوفير وسائل التمويل اللازمة لها لتفعيل دورها في المستقبل.

مشيرًا إلى ضرورة مواجهة عقبة الحصول على التمويل والإقراض لمساعدة هذه المؤسسات على النمو وتحقيق معدلات مساهمة أعلى في الناتج المحلي مشيدًا بقيام وزارة المالية بالتعاون مع المصارف السعودية بتأسيس برنامج "كفالة" لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة الذي يديره صندوق التنمية الصناعية السعودي برأسمال ٢٠٠ مليون ريال، حيث بلغ إجمالي ما قدمه حتى العام الماضي ٦٤٤ مليون ريال، إضافة إلى منح المصارف لقروض تحت مظلة البرنامج بلغت ١.٦ مليار ريال استفادت منها حوالي ١١١٣ منشأة صغيرة ومتوسطة الحجم.

وقال الجاسر إن الواقع الفعلي يؤكد أن المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم تمارس دورًا هامًا في الحركة الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية لقدرتها الاستيعابية الهائلة لتوظيف القوى العاملة بما فيها متوسطة ومتواضعة التدريب والتأهيل العلمي ودورها في الحركة اليومية في النشاط التجاري للسلع والخدمات. وقارن الدكتور الجاسر بين مساهمة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة اليورو بنحو ٩٩.٨% من إجمالي منشآت الأعمال ومساهمتها بـــ٦٠% من القيمة المضافة و٧٠ % من التوظيف وبين نظيراتها في المملكة التي رأى أن مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي منخفضة

حيث بلغ نصيب إجمالي ناتج القطاع الخاص وهي جزء منه ٣٣% في حين ساهمت المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي في دول أخرى بنسبة ٥٧%.

وعلل معالي محافظ مؤسسة النقد سبب ضعف مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة "بضخامة القطاع النفطي والقطاع العام بوصفهما المحرك الرئيس للنشاط الاقتصادي".

٤ – مستقبل القطاع العقاري بالمملكة (١):

توقع مجلس الغرف السعودية من خلال التقرير، أن تشهد الفترة القادمة ازدهارا في القطاع العقاري، حيث يتوقع أن يصبح من أهم القطاعات الجاذبة للاستثمار، وذلك في ظل الظروف المالية والاقتصادية المواتية، وفي ظل تحول الكثير من المستثمرين، ومدخرات الأفراد نحو هذا القطاع، بما يعني أن القطاع مقبل على طفرة غير مسبوقة يؤكدها توفر السيولة والتمويل وتوفر الطلب ووجود مبادرات ضخمة للاستثمار في هذا القطاع، ويدعم ذلك الشواهد المتمثلة في معدلات النمو غير المسبوقة في قطاع العقارات التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط والخليج بصفة عامة.

وتجاوز حجم الاستثمار في صناعة التشييد والبناء في الشرق الأوسط أكثر ٣٠٠ مليار دولار، ويتوقع أن تزداد هذه الصناعة بنسبة ١٠ في المائة سنويا، الأمر الذي يجعل هذا القطاع مهيأ لاستقبال الكثير من الأفكار التطويرية الجديدة في إنشاء المباني وتبني التقنيات الحديثة والمتخصصة والمخفضة لتكاليف الإنشاءات على المدى الطويل.

في حين يتمثل اهتمام خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الثامنة بالقطاع العقاري وتوقعاتها بأن يحقق الأهداف، منها الوصول بمعدل النمو في هذا القطاع إلى ٧ في المائة، واستكمال إعداد كود البناء السعودي والبدء في تطبيقه، وإنشاء قاعدة بيانات للقطاع العقاري، بما يخدم المهتمين

والمختصين في هذا المجال من باحثين وأصحاب شركات عقارية ومستثمرين، ويساهم في إعداد الدراسات والبحوث وبناء الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتنمية هذا القطاع وتطويره.

إضافة إلى إعداد دليل عقاري للمقاولين، يشمل جميع أنظمة البناء والتشييد السارية واللوائح والمواصفات والإرشادات، مما يسهل على المستثمرين متابعة كل ما يتعلق بالشؤون العقارية في المملكة، وخاصة بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية، وتطبيق معايير البيئة والسلامة في البناء والتشييد.

ويأتي عامل اهتمام الدولة بالقطاع العقاري وزيادة الجزء المخصص له في الموازنة العامة للدولة لعام ٢٠١٠ ضمن العوامل التي ستساعد على تنمية القطاع، كما يتضمن ذلك زيادة المخصصات للمستفيدين من القروض العقارية والمنشآت، في الوقت الذي تسعى فيه الحكومة لتشجيع المستثمرين لإنشاء المشاريع الحكومية التي تتضمنها الموازنة العامة، من خلال منح تسهيلات نوعية لقطاع المقاولات، كان أهمها تعديل قيمة الدفعة المقدمة التي تصرف للمقاولين عند توقيع العقود الحكومية لتكون ١٠ في المائة من قيمة العقد بشرط ألا تتجاوز ٥٠ مليون ريال، بالإضافة إلى المرونة النسبية التي تبنتها وزارة العمل في مجال تطبيق نسب السعودة في قطاع المقاولات.

وقال تقرير مجلس الغرف، إن الكثير من الشركات العقارية تتوجه لطرح مشاريع سكنية جديدة خارج المدن، للابتعاد عن الازدحام السكاني والأسعار العالية للأراضي، مثل شمال مدينتي الرياض وجدة، هذا بالإضافة إلى الكثير من المشاريع العقارية التي يجري العمل بها حاليا لتطوير الأحياء الجديدة في مدن الخبر والدمام ومنطقة العزيزية، والاهتمام بجذب استثمارات العنصر النسائي لقطاع العقارات، حيث تمت مشاركة الشركات العقارية المحلية والخليجية والبنوك في المعارض والمؤتمرات النسائية المخصصة للإسكان والتمويل العقاري.

٥ - السعودية: ترشيحات عقارية لنمو السوق ٧% في ٢٠١١ (١)

رشح خبراء عقاريون أن تشهد سوق العقارات في السعودية نمواً بنسبة ٧ بالمائة خلال العام الحالي، وذلك من خلال التداولات العقارية المتوقعة في ٢٠١١ التي ينتظر أن تنعكس على النمو العقاري المتوقع مع خطط الإنفاق الحكومية.

ذكرت صحيفة "الشرق الأوسط"، أن ترشيح العقاريين نمو حركة أسواق العقارات يأتي نظراً لعدد من العوامل، أهمها الإنفاق الحكومي، وطرح منتجات عقارية جديدة بعد الانتهاء من بنائها، إضافة إلى توقعات انخفاض الضوابط على التمويل العقاري، وبحث البنوك السعودية عن أساليب جديدة لتمويل العقارات للأفراد.

وقال رئيس شركة سمو العقارية "عايض القحطاني": "إن القطاع العقاري في السعودية يتوقع أن يحافظ على نسبة نمو تتراوح بين ٥ و٧ بالمائة خلال الفترة المقبلة"، مبيناً أن عدد الوحدات السكنية في المملكة يصل إلى ٤.٢ مليون وحدة ويتوقع لها النمو بنسبة تصل إلى أكثر من ٦ في المائة سنوياً. وبيّن "القحطاني" أن استمرار الطلب الكبير على العقارات السكنية مدعوما بعدد من العوامل، منها معدل النمو السكاني الذي يصل إلى أكثر من ٢.٨ بالمائة، والتي تزداد في المدن الرئيسية، كما يتوقع استمرار هذا المعدل على الأقل في العشر سنوات المقبلة، إضافة إلى أن أكثر من ٦٠ بالمائة من سكان السعودية من الشباب الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً.

ووصل إجمالي استثمارات المملكة في القطاع العقاري إلى نحو ١.١٢٥ تريليون ريال (٣٠٠ مليار دولار) حتى عام ٢٠٠٩، ومن المتوقع أن يتجاوز حاجز ١.٥ تريليون ريال (٤٠٠ مليار دولار) بنهاية عام ٢٠١٠ بحسب ما ذكرته شركة "سمو" العقارية.

---

(١)المصدر : بقلم أريبيان بزنس في يوم السبت، ٠٨ يناير ٢٠١١

وقال الخبير العقاري "خالد الضبعان": "إن القطاع العقاري في حراك دائم"، مشيراً إلى أن مشاريع التنمية التي تعمل عليها الحكومة السعودية ستولد مشاريع عقارية ضخمة، وهو ما سيسهم في إيجاد سوق أكبر مما كانت عليه في العام الماضي، إضافة إلى أن التوقعات لا تزال قريبة في تطبيق نظام الرهن العقاري الذي سيسهل تملك المساكن بصورة أفضل مما هي عليه اليوم.

من جانبها، توقعت شركة "جونز لانغ لاسال" في تقرير لها أن تشهد سوق الإنشاءات المكتبية مساحة تقدر بنحو ٢٠٠ ألف متر مربع من المساحات المكتبية الجديدة التي تم الانتهاء منها في عام ٢٠١٠، وأن نسبة كبيرة من هذه المساحة لا تفي بمتطلبات الشركة النموذجية المتعلقة بالسلامة ومواقف السيارات.

وأشار التقرير إلى أن منطقة الأعمال المركزية والمناطق المركزية تكتظ بأعمال التطوير، حيث يصبح الوصول إلى المكان المخصص لمواقف السيارات مشكلة متزايدة لأشخاص يعتمدون في تنقلاتهم على السيارات، ومع ذلك فإن الطلب يتوافق مع العرض ولا تزال مستويات الأماكن الخالية عند١٠بالمائة.

وتقدر "جونز لانغ لاسال" المخزون الحالي للمساحات المخصصة لأماكن البيع بالتجزئة في الرياض بنحو ٢.٧ مليون متر مربع، ومن المتوقع أن يرتفع هذا المخزون ليتجاوز ٣ ملايين متر مربع بحلول عام ٢٠١٤.

٦ – السعودية تتخوف من إعادة تسعير اليوان الصيني تحاشيا لنشوب حرب أسعار وخلق عدم توازن في الاقتصاد العالمي (١)

تخوف الدكتور محمد الجاسر، محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي) من خطورة إعادة الصين تسعير عملتها، مرجعا قلقه من أن إعادة التسعير من شأنها نشوب حرب أسعار، وخلق عدم توازن بالاقتصاد في بلدان العالم.

وكان الجاسر يتحدث خلال مداخلة ضمن تجمع اقتصادي عقد أمس في العاصمة السعودية، الرياض، بوجود خبراء دوليين للبحث عما ينتظر الاقتصاد العالمي من تحديات في العقد المقبل، وأشار إلى أسباب عدم سقوط السعودية في الفوهة التي وقع فيها الجميع، معددا العوامل التي جنبت بلاده الدخول في متاهة الأزمة المالية العالمية، وهي توفير الأموال في أوقات الرخاء التي كانت تعيشها البلاد.

وأكد محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي عدم اعتماد بلاده على مورد النفط كعامل وحيد في الموارد المالية للسعودية، بل اتخذت (الرياض) إجراءات تعزز من سياسة التوفير، مشيرا في الوقت ذاته إلى الحرص على مواجهة التقلبات المالية التي عصفت بالعالم.

وأوضح الجاسر أن الضغط على البنوك السعودية وقت الأزمة لتوفير أرصدة مالية، وعدم تعريضها للتكشف، مستشهدا في ذلك أنه في عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٨ شهد زيادة الأموال وضخها في سوق الأسهم السعودية، التي انهارت بعد كل ذلك الضخ.

وكان التجمع الاقتصادي عبر عن عدم تفاؤله من تعافي الأسواق العالمية من الأزمة المالية، وذلك في العقد الجديد من العالم الحالي، وتطرق التجمع إلى ضرورة الاستفادة من الدروس التي خرجت منها، والأخذ بنصائح الكثير من الخبراء الماليين الذين حذروا من تلك الأزمة في ذاك الوقت.

---

(١)المصدر : جريدة الشرق الأوسط،الصفحة: الاقتصـــــــــاد،الرياض: نايف الرشيد الاثنيــن ١٢ صفــر ١٤٣٢ هــ ١٧ يناير ٢٠١١

وتطرق المشاركون إلى عدم تأثر البلاد بالأزمة المالية العالمية والعوامل التي جعلت السوق مستقرة، على عكس ما حدث مؤخرا في إمارة دبي بالإمارات العربية المتحدة، وانكشاف البنوك العاملة هناك وتعرضها للأزمة.

وشهد المنتدى مشاركه ناصر السبيعي رئيس مجلس الإدارة في شركة «محمد وعبد الله السبيعي للاستثمار» الجهة المنظمة لمنتدى «ماسك»، وكينيث روجوف، أستاذ السياسة العامة والاقتصاد في جامعة هارفارد، وياشنغ هوانغ أستاذ الاقتصاد السياسي والإدارة الدولية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وبراد بولاند كبير الاقتصاديين في شركة «جدوى» للاستثمار، وتركزت محاور المنتدى على النظرة المستقبلية للعام المالي الحالي. وتطرق كينيث روجوف، أستاذ السياسة العامة والاقتصاد في جامعة هارفارد إلى تخلف الكثير من الدول عن الوفاء بالديون التي عليها ومنها أميركا، بعد أن سجلت رقما عالميا في الدين الإجمالي. وأضاف روجوف إلى النمو الحاصل في الدول المتطورة، وأن العقد المقبل المالي لن يرى نموا كبيرا، معرجا على الصين التي اعتبرها القوة المقبلة وأنها ستتجاوز الولايات المتحدة الأميركية، وأشار إلى أن النمو السريع يصاحبه تطور معقد، بسبب النظام الاقتصادي والاجتماعي. وأشار إلى أن الدول التي لديها ديون عالية يمكن تقسيمها إلى ديون عامة وديون خارجية، وأن المشكلة في طريقة علاج تلك الديون، ففي أوروبا لجأت الكثير من الدول إلى الاستدانة من دول كألمانيا أو بريطانيا من أجل سد هذا الدين، دون مراعاة الخلل الذي يمكن أن تحدثه تلك الاستدانة، مشيرا في ذات الوقت إلى اعتقاد كثير من الدول أن تلك المعادلة تعتبر تنظيرا فحسب.

وأضاف: «أميركا قدمت الكثير من التسهيلات، وتشجع الاستثمارات المحلية والخارجية، ويشمل هذا عدم رفع أجرة الضرائب، وأشار الخبير روجوف إلى أن الاقتصاد العالمي لن ينمو بسرعة، حتى مع توجه بلاده للنظر في قضايا البطالة؛ حيث يتجاوز أعداد العاطلين ١٥ مليون عاطل عن العمل».

وقلل روجوف مما تقوم به منظمة التجارة العالمية، وأنها تقوم بعمل غير عقلاني في معالجة البطالة، التي ستكون عالية خلال السنوات المقبلة.

وتابع: «منطقة آسيا ستشهد اضطرابات سياسية، قد تسهم في النمو الاقتصادي بالمنطقة، ويرى عدم تجاوز الصين النمو في الهند، معربا عن عدم تشاؤمه من أن السياسة ستلعب دورا في ضعف النمو».

وخالف ياشنغ هوانغ أستاذ الاقتصاد السياسي والإدارة الدولية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، من تحدث عن عدم النمو الصيني في العالم، معللا ذلك بزيادة رؤوس الأموال في قطاع الأعمال، وليس النمو رقميا بل نوعياً.

وأضاف هوانغ أن الصين لن تواجه مشكلات في النمو، مشيرا إلى أن العقبة في الاستثمار مقابل الاستهلاك، على عكس ما يجري في أميركا، وأضاف أن من العوامل التي أسهمت في عدم نمو استثمارات الصين عدة عوامل سياسية واجتماعية.

وتحدث براد بولاند كبير الاقتصاديين في شركة «جدوى» للاستثمار، عن وضع السعودية كلاعب وقوة اقتصادية كبيرة عالمية، وارتفاع معدلات النمو؛ إذ تصل في العام الحالي إلى ٤.٢ وتواصل صعودها لتصل إلى ٤.٥ في المائة، أي أن البلاد تأتي مع تلك المعدلات في النمو بعد الصين، وستلحقها بعد عدة سنوات باقي الدول، ومنها الهند واليابان.

(داماك): السعودية ستكون من الأسواق العقارية العشر الأولى في العالم في ٢٠١٢

واعتبرت أن المملكة تشهد عملية تحول تجري مرة لكل جيل (١)

توقعت شركة «داماك» للتطوير العقاري أن تكون المملكة العربية السعودية بين الأسواق العقارية العشر الأولى في العالم، مشيرة إلى وجود شعور إيجابي للغاية حول النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي ، وهو ما اعتبرت الشركة أنه يغذي الطلب على العقارات ذات الجودة الرفيعة داخل المملكة، لافتة إلى أنها تشهد طلبا قويا من جانب كل من المستهلكين والمستثمرين الذين يبحثون عن سوق تعود عليهم بأرباح كبيرة ومستوى عال من نمو رأس المال .

وقال زياد الشعار، العضو المنتدب في شركة «داماك» العقارية «نتوقع أن تتقدم المملكة العربية السعودية، على وجه الخصوص وبسهولة، إلى قائمة أفضل عشر أسواق»، مشيرا إلى أن الركائز الاقتصادية للمملكة العربية السعودية قوية، حيث يتوقع أن تصل النسبة الحقيقية لنمو الناتج المحلي الإجمالي إلى ٦.٤ في المائة عام ٢٠١١، وهي النسبة الأعلى في غضون ثماني سنوات، في حين ارتفعت عائدات الشركات في المملكة إلى نحو ٢٥ في المائة في الأشهر التسعة الأولى من عام ٢٠١١، بينما وصلت نسبة زيادة الأرباح الصافية من قطاع البتروكيماويات إلى ٥٥ في المائة، بحسب تقرير لمؤسسة «غلوبال إنفستمنت هاوس».

وأضاف الشعار «يسود شعور إيجابي للغاية حول النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي، وهو ما يغذي الطلب على العقارات ذات الجودة الرفيعة داخل المملكة. نشهد طلبا قويا من جانب كل من المستهلكين والمستثمرين الذين يبحثون عن سوق تعود عليهم بأرباح كبيرة ومستوى عال من نمو رأس المال».

---

(١)المصدر : **جريـدة الشـرق الاوسـط**، العـدد 2011 ديســمبر 12 هـ 1433 محـرم 17 الاثنيــن

12067الصفحة :الاقتصــاد،دبي :محمد نصار

وكان من شأن زيادة عائدات النفط عام ٢٠١١ أن تؤدي إلى تحفيز موجة من الإنفاق المالي مع استمرار الحكومة السعودية في خطتها الاستراتيجية لتنويع اقتصادها الذي يعتمد على النفط. ويأتي التزام الملك عبد الله بتخصيص ٣٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي السنوي للمملكة على مشاريع عامة تهدف لمعالجة البطالة والنقص الحاصل في الوحدات السكنية ليحفز قطاعي الإسكان والبناء. ويرى الشعار أن «عالم الاستثمار منشغل للغاية بالنمو الحاصل في الدول صاحبة أسرع نمو اقتصادي في العالم (البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا) والأسواق الناشئة، بحيث تهمل الاقتصادات الكبيرة والقوية هنا في الشرق الأوسط، حيث تشهد المملكة العربية السعودية عملية تحول تجري مرة لكل جيل»، مضيفا «تعتبر السوق العقارية بمثابة أداة ممتازة للانخراط في التوسع الاقتصادي للمملكة».

وتعتبر شركة «داماك» واحدة من أولى الشركات العالمية التي تحصل على رخصة بعد إقرار القوانين العقارية الجديدة في المملكة للقيام بمشاريع تطوير عقارية والبيع على المخطط. وتشيد «داماك» العقارية حاليا برج الجوهرة على كورنيش جدة. وقد حصل البرج مؤخرا على جائزة العقارات العربية عن فئة «أفضل تصميم معماري لبرج شاهق». وبطوابقه السبعة والأربعين، سيكون «الجوهرة» أحد أعلى الأبراج في جدة، ومن بين الأعلى في البلاد، ويجري العمل حاليا على الطابق الثامن، أما عن عمليات البناء والتشطيب فقد وصلت إلى الطابق الثالث.

وفي هذا الصدد، قال الشعار «بينما كان هناك الكثير من النقاشات حول الوحدات السكنية ذات الأسعار المقبولة، فإن الطلب لا يقتصر على تلك الفئة من السوق، باعتبارنا شركة تطوير عقاري فاخرة، فإننا نعمل على سوق العقارات الراقية، ونشهد طلبا قويا في فئة السوق الفاخرة»، لافتا إلى أن المملكة العربية السعودية تمثل سوقا حيوية ونشطة ومغرية ليكون المرء جزءا منها، مضيفا «تركز (داماك)

العقارية حاليا على مشروع (الجوهرة) في جدة، لكننا نشعر بتفاؤل شديد إزاء السوق العقارية في المملكة، ونتطلع باستمرار لفرص تهدف إلى توسيع رقعة وجودنا في المملكة العربية السعودية».

مليارات مبيعات سوق الأدوات الصحية في المملكة سنوياً مصنع (القبلان) للأنابيب الحرارية يفتتح فرعين جديدين (١)

أكدت مصادر مطلعة أن حجم مبيعات مواد السباكة والتمديدات الصحية في المملكة تتجاوز ال(ملياري) ريال سنوياً، وذلك بسبب الطفرة العمرانية والعقارية التي تشهدها مدن المملكة، وخاصة في المدن الرئيسة مثل الرياض وجدة والدمام، حيث تحتوي المملكة على ٧٥٩ مصنعاً منتجاً للمواد البلاستيكية والكيماوية و٣٥٨٣ مصنعاً منتجاً لكل القطاعات المختلفة، وذلك حصيلة نهضة صناعية حولتها وخلال فترة وجيزة من بلد يستورد مختلف احتياجاته إلى بلد يصنع جزءاً كبيراً منها، إذ يساهم القطاع الصناعي في الناتج المحلي بحوالي ١٠ بالمائة فيما يبلغ معدل النمو نحو ٢٣%.

إلى ذلك افتتحت شركة (مصنع القبلان) للأنابيب الحرارية والشبكات الصحية(KTP) مؤخراً فرعين جديدين في جدة والدمام، إذ ستعمل الشركة من خلالهما على تلبية الطلب المتنامي على منتجاتها في كافة مناطق المملكة، خاصة بعد تحقيقها لنجاحات كبيرة بالعاصمة الرياض.

وأوضح جمال علي الشامي مدير فرع جدة بمناسبة افتتاح الفرعين الجديدين للشركة أن هذا التوسع جاء نتيجة دراسات تسويقية معمقة لاحتياجات سوق المسبوكات في كافة المناطق السعودية، وخاصة مدينة جدة بوابة الحرمين الشريفين، ومكة المكرمة، التي تشهد حركة بناء كبيرة تتمثل بالأبراج العالية، مؤكداً على الجودة التي تميزت بها منتجاتهم المصنوعة من مادة البولي بروبلين والحاصلة على شهادة الإيزو ٩٠٠١ وعلامة الجودة السعودية.

وبين الشامي أن الكثير من الصناعات التحويلية السعودية تعتمد على الخامات التعدينية المحلية حيث يتم استخراج ما يزيد على ٢١٠ ملايين طن من الخامات سنوياً في المملكة، وكذلك ٨٠ بالمائة من المباني والجسور والمطارات والمستشفيات والطرق والمنشآت قد تم تشييدها في المملكة من الخامات المحلية، حيث استغلت المملكة واستثمرت الكثير من خاماتها المعدنية الصناعية مما أدى إلى حدوث إكتفاء ذاتي للكثير من المنتجات.يشار إلى أن القطاع الصناعي في المملكة قد حقق أرباحاً تجاوزت ال ٣٠ مليار ريال في العام الماضي، حيث استطاع هذا القطاع أن يحقق ربحاً مرتفعاً فبلغ ٥.٨٧٥ مليار ريال في الربع الأول من عام ٢٠٠٥ وأعلى من كافة الفترات السابقة وبصورة تاريخية مقارنة ب ٢.٨٢٩ مليار ريال في الربع الأول من العام ٢٠٠٤م وبنسبة نمو بلغت ١٠٧.٠٥ في المائة.

---

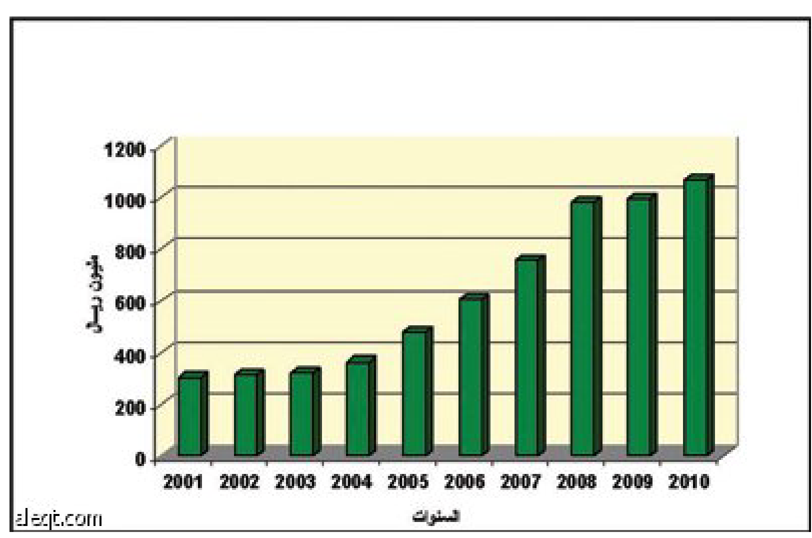
(١)المصدر : الرياض الجزيرة ،

http://abumooaz.arabblogs.com/ceramicaprima/archive/2010/12/1306097.html

مقر صندوق التنمية .

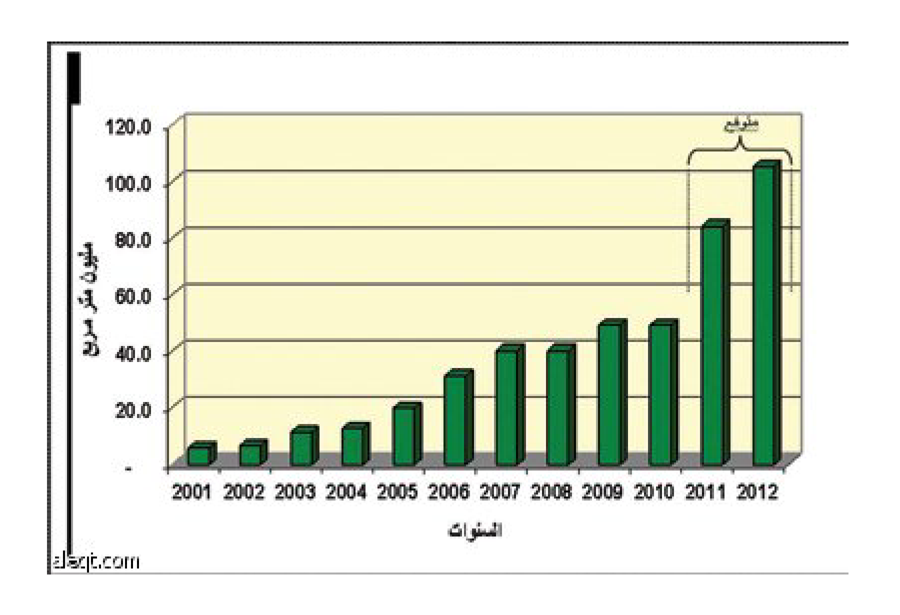
علي المقبلي من مكة المكرمة

توقعت دراسة حديثة أن يصل الطلب المستقبلي في المملكة العربية السعوية لمنتجات بلاط السيراميك والبورسلان إلى نحو ١٠٧ ملايين متر مربع في عام ٢٠١٢م. وسيقابل هذا الطلب المتزايد بالتوسعات الجديدة من قبل المصانع القائمة إضافة إلى دخول مصانع جديدة أخرى مما سيزيد من الطاقة الإنتاجية المركبة للمصانع العاملة من ٥٠ مليون متر مربع في عام ٢٠٠٩م إلى ١٠٥ مليون متر مربع في عام ٢٠١٢م ، وهو ما سيؤدي إلى زيادة مساهمة المصانع المحلية في تلبية الطلب وتقليل الاعتماد على المستورد، وأشارت الدراسة التي قام بها صندوق التنمية الصناعية السعودي إلى أنه من المتوقع أن يستمر الاستيراد رغماً عن ذلك نتيجة لطبيعة المنتج المستورد من حيث تعدد خيارات تصاميمه وانخفاض أسعار بعض أنواعه بالمقارنة مع المنتج المحلي، حيث ازداد الطلب المحلي على بلاط السيراميك والبورسلان من ٣٥ مليون متر مربع في عام ٢٠٠١م إلى ٩٣ مليون متر مربع في عام ٢٠٠٩م. وبناءً على الاتجاهات التاريخية للطلب إضافة إلى توقعات النمو في قطاع البناء والتشييد وخاصة في السنوات الثلاث الأخيرة، فمن المتوقع أن يصل الطلب المستقبلي في المملكة لمنتجات بلاط السيراميك والبورسلان إلى نحو ١٠٧ ملايين متر مربع في عام ٢٠١٢م.



شكل (١) تطور القيمة التراكمية لصافي القروض التي
اعتمدها الصندوق لصناعة بلاط السيراميك والبورسلان. (٢٠٠١م – ٢٠١٠م)

وتعتبر صناعة بلاط السيراميك والبورسلان من الصناعات المزدهرة في المملكة ، فمع الزيادة الكبيرة في استخدام هذا النوع من الصناعة في أرضيات وواجهات المباني، ازداد الطلب على منتجاتها،وشجع ذلك المنتجين المحليين على مقابلة الطلب المتزايد على المنتجات عن طريق تحديث خطوط الإنتاج وزيادة الطاقة الإنتاجية لمصانعهم، إضافة إلى دخول بعض المصانع الجديدة. وحيث إنّ الطلب على هذه المنتجات يرتبط بحركة قطاع البناء والتشييد، ونظراً لما شهدته المملكة خلال السنوات الخمس الأخيرة من طفرة كبيرة في أنشطة البناء والتشييد نتيجة لازدياد الإنفاق الحكومي على مشاريع البنية التحتية والمشاريع العملاقة في المجالين الصحي والتعليمي، فقد زاد الطلب على هذه المنتجات بصورة كبيرة. كما كان لازدياد استثمارات القطاع الخاص في المشاريع العمرانية المختلفة من مراكز تجارية ومبان سكنية الأثر الواضح في ازدياد الطلب على هذه المنتجات. كما تعتبر صناعة السيراميك من الصناعات المهمة المرتبطة بقطاع التعدين حيث تعتمد اعتماداً رئيسياً على رسوبيات مادة الكاولين إضافة إلى الرمل والفلسبار والطين المتوافرة بكميات كبيرة في مواقع كثيرة من المملكة. كل ذلك جعل لصناعة بلاط السيراميك والبورسلان أهمية خاصة والتي تعتبر من أوائل الصناعات في المملكة.



شكل (٢)

تطور إجمالي الطاقات المركبة لمصانع بلاط السيراميك والبورسلان في المملكة.(٢٠٠١م – ٢٠١٠م)

توازن الأسواق

يقوم صندوق التنمية الصناعية السعودي بدور بارز في الحفاظ على توازن أسواق قطاعات الإنتاج المختلفة ، فعلى سبيل المثال كان اهتمام الصندوق في السنوات الأولى التي أعقبت إنشائه متركزاً على تمويل قطاع مواد البناء ومن ضمنه مشاريع البلاط الأسمنتي وبلاط المزايكو حيث حظيت هذه الصناعات بأهمية كبرى في تلك الفترة، وفي المراحل الأخرى تراجع ترتيب هذه الصناعات بينما حظيت صناعة بلاط السيراميك والبورسلان بأهمية أكبر. فقد وافق الصندوق على أول قرض لصناعة السيراميك في عام1979 م ، وأعقب ذلك اعتماد قروض أخرى في السنوات التالية ، إلا أنّ مجمل الدعم جاء في السنوات الخمس الأخيرة تمشياً مع الزيادة الكبيرة في استخداماته كما ذكر سابقاً ،إلى أن بلغ صافي التزامه لهذه الصناعة أكثر من مليار ريال ولقد نجح الصندوق على مدى السنوات الماضية في بناء مستوى متميز من الخبرة في مجال هذه الصناعة واستفاد من ذلك بصورة جيدة في دراسة وتحليل المشاريع الجديدة في هذا القطاع، فضلاً عن تقديمه للاستشارات في المجالات المالية والتسويقية والفنية والإدارية للمشاريع التي يقوم بإقراضها. ويظهر الشكل (١) تطور مساهمات الصندوق في تمويل صناعة بلاط السيراميك والبورسلان في المملكة خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠م . وكما يظهر من الشكل فقد تركزت إسهامات الصندوق في تمويل مشاريع بلاط السيراميك والبورسلان في فترات متطابقة مع ازدياد الطلب و تطور صناعة بلاط السيراميك والبورسلان ، حيث يلاحظ أنّ مساهمة الصندوق لصناعة بلاط السيراميك والبورسلان كانت متواضعة في السنوات الأولى من عمر الصندوق وحتى عام ٢٠٠١م ، إذ بلغت القيمة التراكمية لاعتمادات الصندوق لهذه الصناعة بنهاية عام

٢٠٠١ م نحو ٣٠٣ ملايين ريال ، ثمّ ارتفعت قروض الصندوق لهذه الصناعة في السنوات الأخيرة بصورة كبيرة ، للمساهمة في تمويل مشاريع جديدة وكذلك توسعة المصانع العاملة في المملكة وذلك لمقابلة الزيادة الكبيرة في الطلب المحلي على هذه السلعة ، إلى أن وصلت القيمة التراكمية لهذه الاعتمادات إلى أكثر من مليار ريال بنهاية الربع الأول من عام ٢٠١٠م.

دخول مصانع جديدة

يتضح ازدياد الطلب المحلي على بلاط السيراميك والبورسلان خلال السنوات القليلة الماضية من خلال دراسة حديثة قام بها الصندوق، حيث ازداد الطلب المحلي على بلاط السيراميك والبورسلان من ٣٥ مليون متر مربع في عام ٢٠٠١م إلى ٩٣ مليون متر مربع في عام ٢٠٠٩م. وبناءً على الاتجاهات التاريخية للطلب إضافة إلى توقعات النمو في قطاع البناء والتشييد وخاصة في السنوات الثلاث الأخيرة ، فمن المتوقع أن يصل الطلب المستقبلي في المملكة لمنتجات بلاط السيراميك والبورسلان إلى حوالي ١٠٧ مليون متر مربع في عام ٢٠١٢م. وسوف يقابل هذا الطلب المتزايد بالتوسعات الجديدة من قبل المصانع القائمة إضافة إلى دخول مصانع جديدة أخرى مما سيزيد من الطاقة الإنتاجية المركبة للمصانع العاملة من ٥٠ مليون متر مربع في عام ٢٠٠٩م إلى ١٠٥ مليون متر مربع في عام ٢٠١٢م ، وهو ما سوف يؤدي إلى زيادة مساهمة المصانع المحلية في تلبية الطلب وتقليل الاعتماد على المستورد. ولكنه من المتوقع أن يستمر الاستيراد رغماً عن ذلك نتيجة لطبيعة المنتج المستورد من حيث تعدد خيارات تصاميمه وانخفاض أسعار بعض أنواعه بالمقارنة مع المنتج المحلي. وقد بلغ مجموع التراخيص الصناعية التي أصدرتها وزارة التجارة والصناعة لمنتجات بلاط السيراميك حتى عام ٢٠٠٩م (٣٧) ترخيصاً بطاقة إجمالية قدرها ١٨٠ مليون متر مربع، يعمل منها الآن وبتمويل من الصندوق (٤) مصانع تبلغ طاقاتها المرخصة (٩٥) مليون متر مربع أي ما يعادل أكثر من نصف إجمالي الطاقات المرخصة لهذا القطاع . ومن المتوقع دخول مصنعين آخرين وبتمويل من الصندوق أيضاً إلى مرحلة الإنتاج خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١م وبطاقة إنتاجية مركبة تبلغ ١٧ مليون متر مربع، وكما يظهر من الشكل (٢) ، فقد كانت الطاقات المركبة للمصانع العاملة في مجال بلاط السيراميك والبورسلان متواضعة (أكثر قليلاً من خمسة ملايين متر مربع) حتى العام ٢٠٠٠م ، إلا أنّها أخذت في الازدياد بصورة كبيرة ، إذ تضاعفت ثمان مرات بحلول عام ٢٠٠٩م. وترجع هذه الزيادة في الطاقات الإنتاجية في هذه الفترة إلى التوسعات الجديدة من قبل المصانع القائمة بالإضافة إلى دخول مصانع جديدة أخرى وذلك لمقابلة الطلب الكبير الناتج عن تنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى. ومن المتوقع أن تصل الطاقات المركبة للمصانع المحلية إلى أكثر من مائة مليون متر مربع بحلول عام2012 م.

طلب متزايد على السيراميك

يشكّل بلاط السيراميك نحو ٧٢ في المائة من حجم الطلب المحلي في حين يبلغ نصيب البورسلان نحو ٢٨ في، ويتم مقابلة معظم الطلب على البورسلان عن طريق الواردات من الخارج ، إذ يركز الإنتاج المحلي على بلاط السيراميك وبنسبة تفوق ٩٥ في المائة من حجم الإنتاج المحلي. ويعزى سبب تركيز المصانع المحلية على بلاط السيراميك بدلا عن البورسلان لتوافر معظم المواد الخام الأساسية اللازمة لها محلياً في حين تعتمد صناعة البورسلان على المواد الخام المستوردة من الخارج. كما أن صناعة البورسلان تحتاج إلى أفران ذات درجات حرارة عالية بالمقارنة مع السيراميك ما يزيد من تكلفة الوقود المستخدم في إنتاجها وأكد الصندوق أن دوره سيستمر في الحفاظ على توازن أسواق قطاعات الإنتاج المختلفة بما يتوافق مع متطلبات خطط وبرامج التنمية ، ومع أهداف

الاستراتيجية الوطنية للصناعة حتى عام ٢٠٢٠م باعتبار أن الصندوق مؤسسة معنية بالتنمية الصناعية الوطنية حيث يشارك وبشكل مباشر في إنجاز العديد من المحاور التي بنيت عليها الاستراتيجية

السقاف: تحويل «تراكو» إلى شركة مساهمة قريبا

نود في بداية الحوار أن تطلعنا على نبذة لمسيرة مجموعة "تراكو" في السوق السعودية؟

مجموعة تراكو للتجارة والمقاولات تأسست في عام ١٩٦٩م، وهي متخصصة في مجال المقاولات ومواد البناء كالرخام والسيراميك والجرانيت وأعمال الورشة بشكل عام، فالمجموعة تعتبر من الشركات الرائدة في هذا المجال، إضافة إلى أنها تمتلك أكبر ورشة في منطقة الخليج تهتم بإبراز جماليات صناعة الرخام من أعمال الزخرفة والساند بلاست من خلال استثمارها في مكائن الوترجت والمعدات الأخرى .

في ظل هذا التوسع في مجال المقاولات ومواد البناء في السعودية، كم تبلغ حصة المجموعة في السوق؟

تقدر حصة المجموعة في السوق السعودية بنحو ١٨ في المائة في مجال السيراميك، وتراوح النسبة بين ١٢ و ١٤ في المائة في مجال الرخام، حيث إن معدل المبيعات في السنة للمجموعة يتجاوز الـــ ١٩ مليون متر مربع من الرخام والسيراميك والجرانيت، ونحن نأمل في المزيد من التوسع والانتشار في المنطقة من خلال زيادة عدد تواجد فروعنا في جميع المدن في ظل اعتمادنا في الوقت الحالي على أكثر من ٥٠ موزعا حول المملكة، وعددا من فروع المجموعة في محافظة جدة .

ألا تزال السوق السعودية قادرة على استيعاب دخول شركات جديدة في القطاع؟

السوق السعودية سوق كبيرة وفيها المجال يتسع لدخول أكبر عدد من الشركات الجديدة في مجال تصنيع السيراميك والجرانيت، وذلك في ظل عدم القدرة على تصنيع الرخام الذي تستورد المملكة نحو ٩٩ في المائة منه من الخارج، لعدم وجود مصادر للمواد الخام التي يصنع منها واحتياج عمليات التصنيع لكفاءة عالية وجهد جبار، ويتم استيراده من إيطاليا وإسبانيا والبرتغال وألمانيا وتركيا واليونان .. وهذا لا يعني عدم وجود شركات كبرى الآن في السوق، بل إن العدد كبير والمنافسة مفتوحة والاحتياج متزايد في ظل الأنفاق السخي الذي تقدمه الحكومة السعودية لصالح مشاريع التطوير الحكومية ومشاريع البنية التحتية، كما أن هناك توسعا في إنشاء مشاريع التطوير للقطاع الخاص، وهو ما يجعلنا نؤكد ارتفاع حجم الطلب المتزايد في كل عام عن العام الذي سبقه، كما أن هذا التوسع والزيادة في عدد المنافسين يمنع الاحتكار بشكل عام لأي سلعة من سلع مواد البناء، الأمر الذي ستنعكس فوائده على المستهلك النهائي، وخاصة أولئك ذوي الدخل. الدخول المحدودة

كم يبلغ حجم إنتاج السعودية من الجرانيت، وهل هناك عجز في تلبية الاحتياج؟

تعد المملكة العربية السعودية من البلدان الغنية بمواردها من الجرانيت، ولكن نظراً لعمليات التنمية الهائلة التي تشهدها كافة مناطق ومحافظات المملكة فإن معظم الإنتاج يتم استهلاكه محلياً، بينما الذي يصدر إلى الخارج لا يعد رقماً كبيراً بجانب حجم الاستهلاك المحلي الذي يقدر بنحو ٩٥ في المائة من أصل حجم الإنتاج السنوي المقدر بأكثر من مليوني متر مربع .

شهدت السوق العقارية خلال الثلاثة أعوام الماضية تقلبات جذرية في مسيرتها .. كيف تقرؤون تلك التحركات وتأثيراتها في مواد البناء؟

صحيح .. كان هناك تقلبات جذرية تسببت في التأثير سلباً على الطلب في قطاع مواد البناء على وجه التحديد، حيث شهدت هذه الفترة ارتفاعا في أسعار الأراضي نظراً للتأخر في فسح المخططات ووجود نوع من الاحتكار على الأراضي على مستوى المملكة، والتي صاحبها التضخم في المستوى المعيشي نظراً لارتفاع أسعار النفط خلال الفترة الماضية، وهو الذي أيضا يعتبر المادة الأساسية في تصنيع مواد البناء، وتلك جميعها عوامل تأثر بها المستهلك النهائي من حيث ارتفاع قيمة التكلفة النهائية للمنتج .

إذن كم تقدرون حجم التراجع في السوق خلال الفترة نفسها، وكيف تقيسون ذلك؟

نحن في المجال نراقب فعلياً عدد الأمتار المبيعة في العام ونوع الحركة في السوق وقياس مقدار القوة الشرائية، وهي جميعها المؤشرات التي أكدت أن السوق تأثرت سلبياً منذ الأزمة المالية لسوق الأوراق المالية في السعودية، فمنذ ذلك الحين وحتى الآن انخفضت القوة الشرائية في المتوسط وارتفع حجم الديون المتعثرة في السوق، وأن نسبة الانخفاض خلال العامين الماضيين ٢٠ – ٣٠ في المائة مقارنة بالأسعار التي لم تشهد أي انخفاضات نظراً لارتفاع أسعار النفط، حيث لاحظنا عدم وجود الرغبة لدى المستهلك في الحصول على الكماليات مقتصراً على الضروريات .

أصدر خادم الحرمين الشريفين أخيراً العديد من الأوامر الملكية .. خاصة في مجال تأمين السكن، كيف ترون تلك القرارات من خلال وقعها على التنمية المحلية؟

الأوامر الملكية الصادرة أخيراً، وخاصة تلك التي استهدفت دعم البنك العقاري بنحو 40 مليارا، ودعم هيئة الإسكان بنحو ١٥ مليارا، والتوجيه بتأمين ٥٠٠ ألف وحدة سكنية، وتوجيه القطاعات العسكرية لمناقشة تأمين المساكن لمنسوبيها، جميعها قرارات ستسهم في نمو حركة الطلب على مواد البناء،

خاصة في هذا الوقت الذي تشهده فيه المملكة عمليات تنمية جبارة يقوم بها القطاع العام أو الخاص أو بالشراكة معاً .

هل تعتقدون أن القرض الذي يمنحه البنك العقاري يعد كافياً لبناء وحدة سكنية في الوقت الحالي، وذلك مقارنة باحتياجات المسكن لمواد البناء؟

القرض عندما كان يمنح بقدر ٣٠٠ ألف ريال كان يشكل فجوة بين قدرته على التغطية اللازمة لبناء المسكن وبين الأسعار الموجودة في السوق لمواد البناء، ولكن بالأمر الملكي الأخير الذي وجه برفع قيمة القرض إلى ٥٠٠ ألف ريال، أعتقد أن الأمر سيكون إيجابيا على السوق العقاري بشكل عام وبمختلف قطاعاته، ولكن ما نتمناه حقيقة هو إقرار نظام الرهن العقاري التي ما زال يناقش بين مجلس الشورى وهيئة الخبراء بمجلس الوزراء منذ نحو عامين، وهذه المنظومة في حال إقرارها ستعود بالنفع الإيجابي الجميع سواءً كانوا مستثمرين أو مستهلكين للمنتج النهائي من مواطنين، وخاصة أولئك ذوي الدخل المحدود

ماذا عما بعد الأوامر الملكية الأخيرة، وكيف تقيسون تأثيرها في السوق؟

الأوامر الملكية الأخيرة ستكون دفعة قوية للاقتصاد وبالذات لقطاع مواد البناء من خلال زيادة القوة الشرائية للمواطن المتمثلة في الزيادات الممنوحة لهم، إضافة إلى تخصيص ٢٥٠ مليارا لإنشاء ٥٠٠ ألف وحدة سكنية في كافة مناطق المملكة، رفع قيمة الحد الأعلى للقرض السكني من ٣٠٠ ألف إلى ٥٠٠ ألف، كل ذلك بالتأكيد سوف يكون له أثر إيجابي على الطلب لمواد البناء ولكن أخشى ما أخشاه هو التضخم الذي سوف يكون له أثر سلبي إذا لم يتم السيطرة عليه .

تذكرون أن الحركة باتت ملموسة، والتوقعات تشير إلى النمو الإيجابي للسوق خلال الفترة المقبلة، فماذا فعلتم حيال ذلك؟

صحيح .. الحركة باتت ملاحظة، وهو ما دفعنا من خلال مجموعتنا إلى تبني برامج للتوسع في فروعنا، حيث بدأنا حالياً في إنشاء أحد الفروع الجديدة في شارع الأمير نايف بمنطقة أبحر الواقعة شمال جدة، وهو الفرع الذي يعد من أحد أكبر الفروع للمجموعة والذي سيتم تهيئته بالشكل الملائم الذي يواكب مكانة المجموعة في السوق .

نلاحظ تواجدا مكثفا لفروعكم في جدة، هل لديكم خطط للتوسع في مدن أخرى من المملكة؟

نحن بالأصح مازلنا مقصرين في التواجد في السوق من خلال عدد الفروع التي نحن الآن في صدد التوسع فيها، وعلى الرغم من وجود عدة فروع في مناطق حيوية في جدة، إلا أن حركة التنمية تتطلب وجود المزيد، ولكن مما ساعدنا على الانتشار في المملكة بشكل عام، هو وجود أكثر من ٥٠ موزعا حول المملكة يقومون ببيع منتجات تراكو .

تعمل المجموعة في السوق السعودية منذ ٤٠ عاماً، ما هي خططها المستقبلية؟

نحن نأمل أن نتواجد خلال الخطة المستقبلية في جميع مدن المملكة بجوار الموزعين المعتمدين لنا، كما أننا سنتوسع في مجال شراكات استراتيجيات الإنتاج مع الشركات السعودية الكبرى المتخصصة في صناعات السيراميك، ونتوجه أيضاً إلى زيادة حجم الإنتاج المحلي من مواد البناء التي ستسهم في استقرار الأسعار، خاصة بعد ارتفاع تكاليف شحن المواد المستوردة من الخارج نظراً لارتفاع أسعار وقود الناقلات .

هل هذا التوسع وهذه الخطط لها دور في وجود الرغبة لديكم في التحول إلى شركة مساهمة؟

في الحقيقة هذا التوجه موجود لدينا فعلاً، حيث إن نتائج المجموعة المالية جيدة ورغبتها في التوسع موجودة، وفكرة تحويلها إلى شركة مساهمة موجودة أيضا، لذا فإننا نسعى في الوقت الحالي إلى إعداد الدراسات اللازمة لتنفيذ هذا التوجه في القريب العاجل .

تعزف الكثير من مؤسسات القطاع الخاص عن تنفيذ دورها في المسؤولية الاجتماعية، ماذا عن مجموعتكم؟

للأسف نحن في هذا الجانب لا نزال مقصرين حالنا حال الكثير من الشركات العاملة في السوق، وعلى الرغم مما قدمناه من برامج، والتي كان آخرها دعم سكان جدة المتضررين في كارثة السيول بمواد البناء والهدايا وتقديم الفرص المناسبة لهم في الحصول على تلك المواد بأسعار منخفضة، إلا أننا لم نصل إلى تحقيق المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية وما تطبقه شركات أخرى في العالم المتقدم الذي يتفوق علينا في هذا الجانب بشكل كبير .

إذن لديكم الرغبة في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية .. ماذا يعوقكم؟

نعم .. صحيح لدينا الرغبة ولكن هناك قصور وعوائق عدة، ومنها البيروقراطية في بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالعمل الخيري، فالمجموعة لدينا منذ قرابة العامين وهي تحاول عبر وزارة الشؤون الاجتماعية، إنشاء جمعية خيرية باسم "الشيخ عبد الله طه بخش" يرحمه الله، إلا أن ملف التأسيس ما زال يقبع في أروقة الوزارة التي لم تقم حتى الآن بمنح التراخيص اللازمة للبدء في إنشاء هذا العمل الخيري رغم تزويدهم بكافة المتطلبات التي تحقق الاشتراطات لإنشاء مثل هذه الجمعيات، ولكن رغم ذلك لم نواف حتى الآن بأي رد من شأنه يجعلنا نبدأ في تنفيذ برامجنا في المسؤولية الاجتماعية، عدا أنهم ذكروا لنا في رد على إحدى برقيات الاستفسار من قبلنا بأنهم مازالوا ينظرون في تطبيق إجراءات جديدة تنظم عمل المؤسسات الخيرية والعمل الخيري بشكل عام، ونحن لا نزال ننتظر تلك التعليمات والأنظمة حتى الآن .

إلى ماذا تحيلون أسباب التأخر في النمو العمراني خلال الفترة الماضية، الأمر الذي بدوره جعل من نشاط السوق يقف عند حدود معينة؟

للأسف مازلنا نلمس عدم وجود مخططات جديدة تم فسحها، والتي يمكن لها أن تكون مؤهلة لاستقطاب شريحة أكبر من الراغبين في إنشاء المساكن، خاصة في حال تم التوسع في ذلك الأمر بما ينعكس على مستويات الأسعار التي ستنخفض في حال ارتفع عدد المعروض، وأيضا يرجع قلة المعروض إلى عدم فرض أي رسوم على الأراضي المتواجدة داخل النطاق العمراني، ولو تم تطبيق أي رسم على تلك الأراضي لاضطر أصحاب المخططات إلى عرضها للبيع ومن ثم ازداد العرض وقلة الأسعار، وهذا هو هدف الزكاة ولكن مازلنا نعاني وجود المركزية في الأمانات ووزارة الشؤون البلدية والقروية، حيث إن عملية فسح المخططات تحتاج إلى وقت كبير إلى أن يرى المخطط النور في ظل الإجراءات طويلة الأمد الذي تتخذ بشأن إفساحه، وهو ما يجعل السوق يتعطش للمزيد في ظل الاحتياج الفعلي في المملكة لنحو ٢٠٠ ألف وحدة سكنية سنويا .

نعود إلى المجموعة ونود أن توضحوا لنا دوركم في سعودة الوظائف خاصة بعد الأوامر الملكية الأخيرة التي حثت القطاع الخاص على سعودة الوظائف؟

صدقني السعودة موضوع كبير وشائك وما زال يؤرق الجميع من حيث الرغبة في إتمام عمليات توطين الوظائف، إلا أن هناك مسببات ما زالت تعوق هذا التوجه، ففي المجموعة لدينا نحن نستفيد من صندوق تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب أعداد من الشباب السعودي المؤهل في مجال المبيعات والتسويق وأعمال الورشة والأعمال الإدارية، فالصندوق يعمل بشكل جيد ويقدم خدمات

مميزة للقطاع الخاص، إلا أننا نتمنى من الشباب أن يغيروا مفهومهم تجاه القطاع الخاص، وأنه مجرد محطة للتوقف حتى إيجاد فرصة العمل الحكومي، ولذلك ما نطلبه من الشباب السعودي أن يستمروا ويثبتوا تواجدهم في ظل رغبة المجموعة توطين الوظائف لديها من خلال الخبرات السعودية من أبناء هذا الوطن المعطاء .

هناك اتهام بأن الشباب السعوديين هم السبب في عدم قدرة القطاع الخاص على توطين الوظائف؟

أختلف معك هنا قليلاً، صحيح أن هناك قلة من هؤلاء الشباب الذين لا يرغبون في الاستمرار في القطاع الخاص لرغبتهم في العمل في القطاع الحكومي الذي بات لا يستطيع أن يستوعب جميع أعداد الخريجين بمرافق التعليم بالمملكة، ولكن قد يكون السبب الحقيقي في التسرب الوظيفي إلى أن الشاب لم يجد الراحة في المكان الذي يعمل فيه، فلو وجد تلك الراحة لم قرر الابتعاد والاستغناء عن الوظيفة، ولكن المأمول من الشباب السعودي حديثي التخرج أن يصبروا قليلاً حتى يكتسبوا الخبرة في القطاع ومن ثم تحديد التوجهات المستقبلية بما يخدم تطلعاتهم .

ونحن في المجموعة حريصون جدا على استمرارية الشاب السعودي في الوظيفة، وتوجيهاتنا للشؤون الإدارية في المجموعة تقتضي استيعاب متطلبات الشاب وتوجيهه التوجيه الصحيح، خاصة عندما يكون في بداية المرحلة الوظيفية التي قد يبتعد عنها لأبسط الأسباب، وذلك أما أن يكون لديه الدعم المادي من والديه أو لعدم إدراكه لمستقبله بالشكل الأمثل .

هل المخرجات التعليمية تتناسب مع الأعمال المهنية التي ترغب المجموعة لديكم في توطين الوظائف بها؟

للأسف الشديد أن المخرجات التعليمية لا تزال لا تلبي حاجة السوق من المتطلبات، فالجامعات على سبيل المثال ما زالت تدفع سنويا بآلاف الخريجين الذين يفتقدون إلى أبسط المهارات للقيام بالأعمال المهنية الاحترافية، وهو الأمر الذي يجعل الشباب أن يتفهموا معنى الصبر لكي يطوروا من أنفسهم من خلال التدريب والممارسة، مما سيسهم مستقبلا بأن يجعلهم قادة لصناع القطاع، ولدينا الكثير من التجارب المشرفة خاصة أن الشاب السعودي يعمل في بلده ولصالح مستقبل وطنه .

هل لديكم توجه للقيام بشراكات مستقبلية أو اندماجات مع شركات أخرى وطنية؟
هذا التوجه غير مطروح في المجموعة الآن بالشكل الذي تتوقع أن يكون عليه، ولكن الحاجة باتت ملحة لوجود مثل تلك الشراكات الوطنية والاندماج بين الشركات، وذلك حتى نستطيع أن نكُون

قطاعات وطنية قوية وقادرة على منافسة القطاع الأجنبي القوي، وكذلك يجعل من القطاعات الوطنية قادرة على المنافسة محليا ودولياً .

ماذا عن المجموعة لديكم مستقبلاً؟

المجموعة الآن تسعى جاهدة لتكون من أكبر الكيانات في المملكة العربية السعودية، وهي الآن تعمل ضمن خطط مدروسة للنمو المتدرج الذي يسعى إلى تحقيق أعلى معدلات الجودة والمنافسة في السوق، فقوة الاقتصاد في المملكة وعدم وجود الاحتكار والاستقرار السياسي، جميعها عوامل تمنحنا القدرة على المنافسة والنمو.

http://www.aleqt.com/2011/03/24/article_518489.html

ارتفاع أسعار السيراميك والرخام في السوق السعودية بنسبة ١٠ %

١.٤٠ مليار ريال سنويا حجم المبيعات

الاقتصادية الاقتصادية : ٢٣ - ٠١ - ٢٠٠٦

سجلت أسعار الرخام والسيراميك ارتفاعا ملحوظا بلغ نحو ١٠ في المائة قياسا بأسعار العام الماضي، ويعود ذلك إلى أسباب ارتفاع أسعار الشحن والنفط في العالم وفروقات اليورو.

وأوضح ل "الاقتصادية" أحمد علي السقاف مدير عام فرع الرخام والسيراميك في شركة تراكو للتجارة والمقاولات أن أسعار السيراميك ارتفعت بسبب الارتفاعات التي تشهدها أسعار النفط في العالم، وكذلك فإن أسعار الرخام سجلت هي الأخرى ارتفاعا ملحوظا في الأسعار، مفسرا هذا الارتفاع بالفروقات التي أحدثتها العملة الأوروبية اليورو، حيث ارتفع أخيرا سعر اليورو أمام الدولار مما زاد في سعر المتر المربع من الرخام نظرا لأن معظم استيراد السوق السعودية من الرخام يأتي من الدول الأوروبية.

وبيّن أن استهلاك السوق السعودية من الرخام والجرانيت يبلغ نحو ٧.١٠٠ مليون متر مربع سنويا يصل وزنها إلى أكثر من ٣٣٠ ألف طن ويشكل الرخام منها ٩٢ في المائة، بينما تشكل مادة الجرانيت نسبة ٨ في المائة، كما يبلغ حجم مبيعات الرخام والجرانيت في السوق السعودية نحو ٤٠٠ مليون ريال سنويا.

وأضاف أن حجم استهلاك السعودية من السيراميك يصل إلى نحو ٨٠ مليون متر مربع سنويا، منها ٢٥ في المائة من إنتاج السيراميك السعودي وبوزن إجمالي يصل إلى ١.٢٥٠ مليون طن، وبحجم مبيعات يقدر بنحو ١.٤ مليار ريال سنويا، ويتم استيراد السيراميك من الصين، تركيا، إسبانيا، الهند، وإندونيسيا.

وأشار إلى أن أغلب استهلاك المملكة من السيراميك يأتي من العملاق الصيني الذي استطاع أن يستحوذ على حصة كبيرة من سوق المملكة، لأسباب تتعلق برخص العمالة الصينية، وتوافر جميع مستويات الجودة وبأسعار منافسة جدا، مضيفا أن الخزف السعودي سجل حضورا قويا في مستوى

جودة السيراميك السعودي.

ووفقا للسقاف فإن إنتاج الرخام السعودي يشهد نموا في السوق المحلية يقدر بنحو ٣٠ في المائة، إلا أن الرخام السعودي غالي التكلفة، بسبب صعوبة استخراجه ومعالجته، ولذلك فإن أغلب استهلاك المملكة من الرخام يأتي من إيطاليا – أكبر مصدر للرخام في العالم – التي تتميز بكفاءة إنتاجية عالية وتستخدم أفضل الوسائل العلمية في مجال قطع الرخام وتشكيله في قوالب متعددة، إضافة إلى شهرة إسبانيا والبرتغال في تصدير الرخام. وأضاف السقاف أن شركة (تراكو) افتتحت أخيرا أول معرض فني متخصص في أعمال الرخام في السعودية، يضم نحو ٥٠ لوحة جمالية كبيرة نقشت وصممت بحبات الموزايك المعروف في الفن المغربي الدمشقي الإسلامي، إضافة أحزمة جمالية فنية للمداخل وصالات القصور والفلل.

السعودى: تضاعف انتاج السيراميك يدفع أرباح أراسمكو للنمو ٦٥% خلال الربع الأول ٢٠١٠

09 مايو ٢٠١٠ ١٠:٢١ ص

القاهرة – قال صلاح السعودى رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب للشركة العربية للخزف أراسمكو (CERA) ان الزيادة فى أرباح الشركة جاءت نتيجة مضاعفة انتاج السيراميك بعد افتتاح المصنع الجديد سبتمبر الماضى ليصل انتاج الشركة الى ١.٦٠٠ مليون متر سيراميك بعدما كانت الطاقة الانتاجية للمصنع ٩٠٠ ألف متر شهريا.

وأوضح أن الشركة شهدت طفرة في الإنتاج خلال عام ٢٠٠٩ إلى ١٣.٦٠٦.٤٨٠ مليون متر مربع بزيادة ٢.٧٠٥.٢٤٨ مليون متر مربع إنتاج عام ٢٠٠٨ كما تم بيع ١٣.٤٤٢.٥٣٣ مليون متر مربع خلال عام ٢٠٠٩ وهو ما يعادل ١٢٥% من كمية مبيعات عام ٢٠٠٨ بقيمة مبيعات 190.743 مليون جنيه يعادل ١٢٠% من مبيعات عام ٢٠٠٨.

وأشار إلى أن الشركة ستنتهي خلال سبتمبر القادم من تأسيس مصنع جديد لإنتاج أطقم الحمامات باستثمارات ٢٥ مليون جنيه بأرض الشركة بمنطقة أبوزعبل بطاقة إنتاجية ٣.٥ مليون قطعة سنويا فى إطار توظيف أرباح الشركة التى وصلت عام ٢٠٠٩ الى ٧٥.٨٥ مليون جنيه مقابل ٥٣.٥٠ مليون جنيه العام السابق له.

وقال أنه من المنتظر أن تستمر الطفرة في نمو إنتاج ومبيعات أراسمكو العام الحالي 2010 ومن المنتظر أن تحقق الشركة حجم مبيعات متزايدة مع بداية تشغيل مصنع أطقم الحمامات.

وأوضح أن الشركة تدرس طلب تجزئة السهم المعروض من قبل أعضاء الجمعية العمومية ليصبح جنيها بدلا من ٤ جنيهات القيمة الاسمية للسهم لتنشيط حركة السهم فى البورصة وزيادة التداول عليه .

المصدر: جريدة البورصة

https://www.arabfinance.com/News/newsdetails.aspx?Id=167796

شركة الخزف السعودية

52 مليون متر مربع معدل إنتاج بلاط السيراميك والبورسلان بعد اكتمال المشاريع خلال العامين المقبلين

»الاقتصادية» من مكة المكرمة

سجلت شركة الخزف السعودية شركة مساهمة سعودية أسست في عام ١٩٧٧م في السعودية ومقرها مدينة الرياض، نجاحا كبيرا في مجالها، وتمتلك الشركة ٢٤ معرضا في معظم مدن المملكة ومكتب مبيعات في مدينة دبي في الإمارات. وتقوم الشركة بتصنيع وتسويق المنتجات الخزفية من بلاط السيراميك وبلاط البورسلان والأدوات الصحية وسخانات المياه الكهربائية، كما تقوم باستيراد وتصنيع مكملات الأدوات الصحية مثل الخلاطات والمرايا وغيرها من المنتجات المكملة وتقوم ببيعها. وتنتج الشركة الآن ٣٢ مليون متر مربع من بلاط السيراميك والبورسلان ومليوني قطعة من الأدوات الصحية و١.٥ مليون وحدة من سخانات المياه. وتستخدم مصانع الشركة أحدث التقنيات والمعدات، وذلك بهدف الحفاظ على مستويات عالية من الجودة والإنتاجية. وبفضل التوسعات التي تمت في مسيرة الشركة، فقد ارتفع عدد مصانع الشركة إلى تسعة مصانع تشمل أربعة مصانع للبلاط ومصنعا للأدوات الصحية ومصنعين للسخانات ومصنعا للفريتة ومصنعا للطحن الجاف، وقد تمت هذه الزيادة في مصانع الشركة نتيجة للتوسعات التي تمت خلال السنوات الماضية، التي لا تزال تجري حاليا لزيادة الطاقات الإنتاجية لمصانع الشركة. كما تشارك الشركة بنسبة ٥٠ في المائة في شركة الخزف للأنابيب، التي يتوقع أن تبدأ في الإنتاج قريبا، كما أسست الشركة مصنع مناجم الصحراء، الذي يعمل على توفير المواد الخام لمصانع الشركة والبيع لمصانع الخزف الأخرى، وهو شركة مملوكة بالكامل لــ "الخزف". من جانب آخر، تسير خطط التوسعة بالشركة وفق ما هو مخطط لها، ومن المتوقع أن تكتمل مشاريع التوسعة في العامين المقبلين، حيث يرتفع إنتاج بلاط السيراميك والبورسلان إلى ٥٢ مليون متر مربع، والأدوات الصحية إلى ثلاثة ملايين قطعة، و٣.٦ مليون قطعة من بلاط الديكور، وخمسة ملايين قطعة من إكسسوارات البلاط، وذلك بنهاية عام ٢٠١٢م.

حققت الشركة مبيعات بلغت ٩٥٧.٧ مليون ريال في عام ٢٠٠٩م، بزيادة قدرها ١٢ في المائة عن مبيعات عام ٢٠٠٨م، التي بلغت ٨٥٧.١ مليون ريال. ويتوقع أن تستمر الشركة في النمو وزيادة مبيعاتها في عام ٢٠١٠م، مقارنة بمبيعات العام الماضي، وذلك نتيجة لزيادة طاقاتها الإنتاجية وتوريد منتجاتها لعملاء جدد داخل المملكة وخارجها في ٥٠ دولة حول العالم. وقد جاءت هذه النجاحات في مسيرة الشركة نتيجة للدعم الكبير الذي ظل يقدمه صندوق التنمية الصناعية السعودي، وذلك منذ تأسيس الشركة وحتى الآن، مما مكن الشركة من الاستمرار في برامج توسعة مصانعها لتصل إلى ما هي عليه الآن. هذا وستستمر الشركة ـــــ بدعم من الصندوق ـــــ في تنفيذ خططها الاستراتيجية لزيادة طاقاتها الإنتاجية من حيث زيادة حجم الإنتاج والجودة لتصبح من بين أفضل المصنعين العالميين في مجال إنتاج وتسويق المنتجات الخزفية وسخانات المياه الكهربائية.

كما ساعد في هذه النجاحات التي مرت بها الشركة التطور الكبير في قطاع الإنشاءات في المملكة في السنوات القليلة الماضية، ويتوقع أن تستمر لعدد من السنوات، حيث شهد قطاع البناء دخول مشاريع كبرى في معظم مدن المملكة سواء القطاع العام أو الخاص، كما شهد قطاع الإسكان وبناء المساكن طفرة جديدة لتوفير السكن الملائم للمواطن عن طريق منح الأراضي السكنية وتقديم القروض السكنية من صندوق التنمية العقارية.

أما في مجال توطين الوظائف فقد اهتمت الشركة باستقطاب الكفاءات السعودية وتدريبها، حيث يتوافر في الشركة مركز للتدريب يساعدها على تنفيذ برامج متقدمة لتطوير قدرات موظفيها وإمدادهم بالمهارات اللازمة لتأدية أعمالهم على الوجه المطلوب، حيث بلغ عدد السعوديين العاملين في الشركة في مختلف التخصصات نحو ٦١٥ من موظف وفني وعامل. وفي مجال العناية بالعملاء فلدى الشركة برامج خاصة للعناية بعملائها تستهدف نيل رضاهم عبر تقديم ما يلبي أذواقهم ويسد احتياجاتهم، حيث تسعى برامج خدمة العملاء إلى التطوير المستمر في المنتجات وتقديم خدمات جديدة لمواكبة التغيرات في الأنماط الشرائية، كما تسعى هذه البرامج الى توفير خدمات النقل والتوصيل لمشتريات العملاء، إضافة إلى مساعدتهم في اختيار ما يرغبون فيه من منتجات وإشراكهم في عملية تطوير المنتجات. ومن حيث الاهتمام بالجودة فتولي الشركة جانب الجودة اهتماماً كبيراً، وتعمل على تطبيق معايير دقيقة في كل منتجاتها تلتزم بها التزاماً تاماً في مراحل التصنيع كافة، بدءاً من اختيار المواد الأولية حتى مرحلة تغليف المنتَج النهائي ونقله وتخزينه. وتخضع جميع المواد الداخلة في التصنيع لفحص فني دقيق، للتأكد من جودتها ومدى ملأمتها، على يد فنيين متخصصين على مستوى عالٍ من الخبرة والمعرفة، تدعمهم أجهزة وتقنيات فحص متطورة. كما تخضع آلات ومعدات التصنيع للفحص الدوري والمعايرة المستمرة للتأكد من كفاءة عملها. وتخضع المنتجات إلى الفحص للتأكد من مطابقتها

للمواصفات وخلوها من العيوب التصنيعية. لذلك تهتم شركة الخزف السعودية بمجال الأبحاث والتطوير، وتنظر إليه نظرة اهتمام جادة، إذ إنه محرك الشركة ودافعها إلى المستقبل، وتقوم الشركة بتخصيص جزء من ميزانيتها لتمويل برامج البحث والتطوير. إن الأبحاث والتطوير مهمة ضرورية من أجل الابتكار والتجديد بما يضمن بقاء الشركة واستمرار قدرتها التنافسية. وإن من مهمات القائمين على مجال الأبحاث والتطوير العمل على تطوير منتجات جديدة، ودراسة واقتراح مواد تصنيع أولية عالية الجودة، ودراسة الألوان وملمس السطوح وطرح مقترحات فنية جديدة بهذا الخصوص، وخفض تكلفة الإنتاج بإعادة هندسة العمليات، إضافة إلى تقديم حلول عملية ناجعة للمشكلات التصنيعية أو الفنية بشكل عام.

http://www.aleqt.com/2010/12/25/article_482832.html

صندوق التنمية الصناعية يدعم صناعة السيراميك والبورسلان في المملكة بأكثر من مليار ريال

الرياض- محمد طامي العويد

مع ما شهدته المملكة خلال السنوات الخمس الأخيرة من طفرة كبيرة في أنشطة البناء والتشييد نتيجة لازدياد الإنفاق الحكومي على مشاريع البنية التحتية والمشاريع العملاقة في المجال الصحي والتعليمي، فقد زاد الطلب على هذه المنتجات بصورة كبيرة، كما كان لازدياد استثمارات القطاع الخاص في المشاريع العمرانية المختلفة من مراكز تجارية ومبان سكنية الأثر الواضح في ازدياد الطلب على هذه المنتجات.

كما تعتبر صناعة السيراميك من الصناعات الهامة المرتبطة بقطاع التعدين حيث تعتمد اعتماداً رئيسياً على رسوبيات مادة الكاولين بالإضافة إلى الرمل والفلسبار والطين المتوفرة بكميات كبيرة في مواقع كثيرة من المملكة، كل ذلك جعل لصناعة بلاط السيراميك والبورسلان أهمية خاصة والتي تعتبر من أوائل الصناعات بالمملكة.

ويقوم صندوق التنمية الصناعية السعودي بدور بارز في الحفاظ على توازن أسواق قطاعات الانتاج المختلفة، فعلى سبيل المثال كان اهتمام الصندوق في السنوات الأولى التي أعقبت إنشاءه متركزاً على تمويل قطاع مواد البناء ومن ضمنه مشاريع البلاط الاسمنتي وبلاط المزايكو، حيث حظيت هذه الصناعات بأهمية كبرى في تلك الفترة وفي المراحل الأخرى تراجع ترتيب هذه الصناعات بينما حظيت صناعة بلاط السيراميك والبورسلان بأهمية أكبر.

ووافق الصندوق على أول قرض لصناعة السيراميك في عام ١٩٧٩م، وأعقب ذلك اعتماد قروض أخرى في السنوات التالية، إلا أنّ مجمل الدعم جاء في الخمس سنوات الأخيرة تمشياً مع الزيادة الكبيرة في استخداماته كما ذكر سابقا، إلى أن بلغ صافي التزامه لهذه الصناعة أكثر من مليار ريال.

ونجح الصندوق على مدى السنوات الماضية في بناء مستوى متميز من الخبرة في مجال هذه الصناعة واستفاد من ذلك بصورة جيدة في دراسة وتحليل المشاريع الجديدة في هذا القطاع، فضلاً عن تقديمه للاستشارات في المجالات المالية والتسويقية والفنية والإدارية للمشاريع التي يقوم بإقراضها. ويظهر الشكل (١) تطور مساهمات الصندوق في تمويل صناعة بلاط السيراميك والبورسلان بالمملكة خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠م، وكما يظهر من الشكل فقد تركزت إسهامات الصندوق في تمويل مشاريع بلاط السيراميك والبورسلان في فترات متطابقة مع ازدياد الطلب وتطور صناعة بلاط السيراميك

والبورسلان، حيث يلاحظ أنّ مساهمة الصندوق لصناعة بلاط السيراميك والبورسلان كانت متواضعة في السنوات الأولى من عمر الصندوق وحتى العام ٢٠٠١م، إذ بلغت القيمة التراكمية لاعتمادات الصندوق لهذه الصناعة بنهاية العام ٢٠٠١م حوالي ٣٠٣ ملايين ريال، ثمّ ارتفعت قروض الصندوق لهذه الصناعة في السنوات الأخيرة بصورة كبيرة، للمساهمة في تمويل مشاريع جديدة وكذلك توسعة المصانع العاملة بالمملكة وذلك لمقابلة الزيادة الكبيرة في الطلب المحلي على هذه السلعة ، إلى أن وصلت القيمة التراكمية لهذه الاعتمادات إلى أكثر من المليار ريال بنهاية الربع الأول من عام ٢٠١٠م.

ويتضح ازدياد الطلب المحلي على بلاط السيراميك والبورسلان خلال السنوات القليلة الماضية من خلال دراسة حديثة قام بها الصندوق، حيث ازداد الطلب المحلي على بلاط السيراميك والبورسلان من ٣٥ مليون متر مربع في عام ٢٠٠١م إلى ٩٣ مليون متر مربع في عام ٢٠٠٩م.

وبناء على الاتجاهات التاريخية للطلب بالإضافة إلى توقعات النمو في قطاع البناء والتشييد وخاصة في السنوات الثلاث الأخيرة، فمن المتوقع أن يصل الطلب المستقبلي في المملكة لمنتجات بلاط السيراميك والبورسلان إلى حوالي ١٠٧ ملايين متر مربع في عام ٢٠١٢م.

وسوف يقابل هذا الطلب المتزايد بالتوسعات الجديدة من قبل المصانع القائمة بالإضافة إلى دخول مصانع جديدة أخرى مما سيزيد من الطاقة الإنتاجية المركبة للمصانع العاملة من ٥٠ مليون متر مربع في عام ٢٠٠٩م إلى ١٠٥ ملايين متر مربع في عام ٢٠١٢م، وهو ما سوف يؤدي إلى زيادة مساهمة المصانع المحلية في تلبية الطلب وتقليل الاعتماد على المستورد، ولكنه من المتوقع أن يستمر الاستيراد رغماً عن ذلك نتيجة لطبيعة المنتج المستورد من حيث تعدد خيارات تصاميمه وانخفاض أسعار بعض أنواعه بالمقارنة مع المنتج المحلي. وقد بلغ مجموع التراخيص الصناعية التي أصدرتها وزارة التجارة والصناعة لمنتجات بلاط السيراميك حتى عام ٢٠٠٩م ٣٧ ترخيصاً بطاقة إجمالية قدرها ١٨٠ مليون متر مربع، يعمل منها الآن وبتمويل من الصندوق (٤) مصانع تبلغ طاقاتها المرخصة (٩٥) مليون متر مربع أي ما يعادل أكثر من نصف إجمالي الطاقات المرخصة لهذا القطاع.

ومن المتوقع دخول مصنعين آخرين وبتمويل من الصندوق أيضاً إلى مرحلة الإنتاج خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١١م وبطاقة إنتاجية مركبة تبلغ١٧ مليون متر مربع، وكما يظهر من الشكل (٢)، فقد كانت الطاقات المركبة للمصانع العاملة في مجال بلاط السيراميك والبورسلان متواضعة (أكثر قليلاً

من خمسة ملايين متر مربع) حتى العام ٢٠٠٠م، إلا أنّها أخذت في الازدياد بصورة كبيرة، إذ تضاعفت ثماني مرات بحلول عام ٢٠٠٩م.

وترجع هذه الزيادة في الطاقات الإنتاجية في هذه الفترة إلى التوسعات الجديدة من قبل المصانع القائمة بالإضافة إلى دخول مصانع جديدة أخرى وذلك لمقابلة الطلب الكبير الناتج عن تنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى، ومن المتوقع أن تصل الطاقات المركبة للمصانع المحلية إلى أكثر من مائة مليون متر مربع بحلول عام ٢٠١٢م.

ويشكّل بلاط السيراميك حوالي ٧٢% من حجم الطلب المحلي في حين يبلغ نصيب البورسلان حوالي ٢٨%، ويتم مقابلة معظم الطلب على البورسلان عن طريق الواردات من الخارج، إذ يركز الإنتاج المحلي على بلاط السيراميك وبنسبة تفوق ٩٥% من حجم الإنتاج المحلي.

ويعزى سبب تركيز المصانع المحلية على بلاط السيراميك بدلا عن البورسلان لتوفر معظم المواد الخام الأساسية اللازمة لها محلياً في حين تعتمد صناعة البورسلان على المواد الخام المستوردة من الخارج. كما أن صناعة البورسلان تحتاج إلى أفران ذات درجات حرارة عالية بالمقارنة مع السيراميك مما يزيد من تكلفة الوقود المستخدم في إنتاجها.

http://www.alriyadh.com/2010/06/23/article537550.html

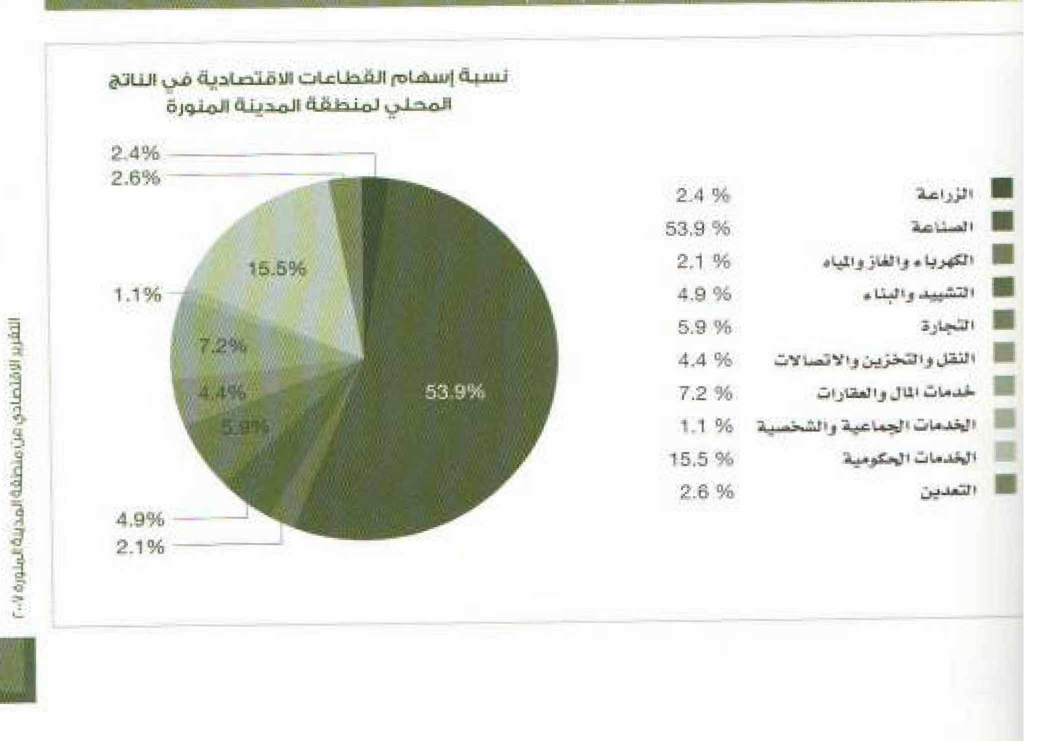
١/١ الناتج المحلي لمنطقة المدينة المنورة

ع الناتج المحلي لمنطقة المدينة المنورة في عام ٢٠٠٥م حوالي ٥٧ مليار يال، يمثل ما نسبته ٥ ٪ من إجمالي الناتج المحلي للمملكة، ويمثل ا نسبته ٩,٦٪ من إجمالي الناتج المحلي للمملكة بدون قطاع الزيت خام والغاز. وقد بلغ معدل النمو السنوي لناتج منطقة المدينة المنورة دون قطاع الزيت الخام والغاز حوالي ٧,٤٪ خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٥م). ويتوقع أن يبلغ الناتج المحلي للمنطقة في عام ٢٠٠٦م حوالي ٦١,٤ مليار ريال. ويأتي القطاع الصناعي في المرتبة الأولى من حيث إسهام القطاعات في ناتج منطقة المدينة المنورة بنسبة ٥٣,٩٪، يليه القطاع العقاري والخدمات المالية بنسبة ٧,٢٪، ثم قطاع التجارة بنسبة ٥,٩٪، قطاع التشييد والبناء بنسبة ٤,٩٪.

مقارنة إسهام منطقة المدينة المنورة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة في أعوام (٢٠٠٠ ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٦م)

	٢٠٠٠	٢٠٠٥	متوسط معدل النمو السنوي	٢٠٠٦**
الناتج المحلي الإجمالي* للمملكة بالأسعار الجارية (مليون ريال)	٦٩٧,٠٠٥	١,١٥٠,٦٢٨	٪١٠,٥	١,٢٧١,٩٦٥
الناتج المحلي* للمملكة بدون الزيت الخام والغاز (مليون ريال)	٤٣٧,١٥٨	٥٩٥,٤٩٤	٪٦,٤	٦٣٣,٤٦٨
الناتج المحلي لمنطقة المدينة المنورة (مليون ريال)	٤١,٦٤١	٥٧,١٣٦	٪٧,٤	٦١,٣٦٤
نسبة منطقة المدينة المنورة إلى إجمالي المملكة	٪٦	٪٥		٪٤,٨
نسبة منطقة المدينة المنورة إلى إجمالي المملكة بدون الزيت والغاز	٪٩,٥	٪٩,٦		٪٩,٧
نصيب الفرد في منطقة المدينة المنورة من الناتج المحلي للمنطقة (ريال)	٣٠,١٩٩	٣٦,٨٨٦		٣٨,٦٦٨

* لا يشمل رسوم الاستيراد ** تقديرات الاستشاري لعام ٢٠٠٦م



خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الثاني نخلص إلى أنه توجد العديد من الأساليب المستخدمة لتحليل محفظة أنشطة المنشأة، ولكن قبل استخدام هذا الأسلوب لابد من إتباع مجموعة من المراحل المتكاملة ، ولعل أهمها تقسيم أنشطة المنشأة إلى مجالات نشاط استراتيجيDAS ، والتي تتكون من مجموعة المنتجات المتشابهة، والموجهة لتلبية حاجات الزبائن في سوق به منافسة معينة، ومن ثم اختيار أسلوب أو أساليب لمعرفة وضعية كل مجال نشاط استراتيجي، واتخاذ القرار المناسب لتخصيص الموارد، ودعم أنشطة أو التخلي على أخرى أو تقوية أخرى.

الفصل الثالث

ـــــ منهجية البحث

ـــــ مجتمع الدراسة

ـــــ أدوات البحث

منهجية البحث

Methodology

أولاً : منهج البحث :

١. مفهوم منهج البحث .

٢. الخطوات المنهجية العلمية .

٣. أنواع مناهج البحث .

٤. تصنيف مناهج البحث .

٥. المنهج المستخدم بالبحث .

مناهج البحث العلمي

أولاً : منهج البحث :

١- مفهوم منهج البحث :

تعددت التعريفات حول مفهوم "المنهج" فهناك تعريف يقول(١) : إن المنهج هو الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى هدفه المنشود كما يعرف بأنه : " مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول إلى الحقيقة العلمية" ، بمعنى أنه : "الطريقة أو الخطة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع أو مشكلة البحث"
كما عرف المنهج تعريفا اصطلاحيا بأنه[٢] : "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة في العلوم حينما نكون بها جاهلين ، أو من اجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون " .

٢- الخطوات المنهجية العلمية :

يتخطى الهدف الرئيسي لأي بحث علمي مجرد وصف المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث الذي فهمها ، وتفسيرها ، وذلك بالتعرف على مكانها من الإطار الكلي للعلاقات المنظمة التي تنتمي إليها ، وصياغة التعميمات التي تفسر الظواهر المختلفة ، هي من أهم أهداف العلم، وخاصة تلك التي تصل إلى درجة من الشمول ترفعها إلى مرتبة القوانين العلمية والنظريات.

إن تفسير الظواهر المختلفة تزداد قيمته العلمية إذا ساعد الإنسان على التنبؤ، ولا يقصد بالتنبؤ هنا التخمين الغيبي أو معرفة المستقبل،ولكن يقصد به القدرة على توقع ما قد يحدث إذا سارت الأمور سيرا معينا ، وهنا يتضمن التوقع معنى الاحتمال القوي.

---

(١) محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص ٤٦

(٢) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٩٨٢

مهما يكن ، فإن الأسلوب العلمي يتضمن عمليتين مترابطتين هما: الملاحظة ، والوصف ، فإذا كان العلم يرمي إلى التعبير عن العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة، فهذا التعبير في أساسه وصفي ، وإذا كان هذا التعبير يمثل الوقائع المرتبطة بالظاهرة،فلا بد أن يعتمد على الملاحظة ، ويختلف الوصف العلمي عن الوصف العادي ، في أنه لا يعتمد على البلاغة اللغوية، وإنما هو بالأساس وصف كمي ، ذلك أن الباحث عندما يقيس النواحي المختلفة لظاهرة أو أكثر، فإن هذا القياس ليس إلا وصفا كميا ، يقوم على الوسائل الإحصائية في اختزال مجموعة كبيرة من البيانات إلى مجموعة بسيطة من الأرقام والمصطلحات الإحصائية.

أما الملاحظة العلمية ، فهي الملاحظة التي تستعين بالمقاييس المختلفة، وتقوم على أساس ترتيب الظروف ترتيبا مقصودا ومعينا، بحيث يمكن ملاحظتها بطريقة موضوعية، والملاحظة تتميز بالتكرار، وللتكرار أهمية كبيرة من حيث الدقة العلمية، فهو يساعد على تحديد العناصر الأساسية في الموقف المطلوب دراسته، وتحرك العناصر التي تكون وليدة الصدفة، كما أن التكرار يظل ضروريا للتأكد من صحة الملاحظة، فقد يخطئ الباحث نتيجة الصدفة أو لتدخل العوامل الذاتية، مثل الأخطاء التي تنجم عن الاختلاف في دقة الحواس والصفات الذاتية للباحث، كالمثابرة وقوة الملاحظة والتمييز بين المصطلحات .

٣- أنواع مناهج البحث :

هناك المنهج العلمي الحديث الذي يهدف إلى توسيع نطاق المعرفة والتعرف على الجوانب المجهولة في العلوم ، وفي بعض الأحيان يطلق عليه اسم"النظرية العلمية" ، كما يوجد نوع ثان من المناهج العلمية هو"المنهج العلمي التطبيقي" أي تطبيق النظرية العلمية واستعمال الطريقة أو العملية المدروسة لحل أي مشكلة يواجهها المجتمع الإنساني .

٣-تصنيف مناهج البحث :

لا توجد طريقة علمية واحدة يمكن الاعتماد عليها للكشف عن الحقيقة، وذلك لان طرق العلم تختلف باختلاف الموضوعات التي يدرسها كل باحث ، بمعنى أن كل موضوع للدراسة يتطلب نوعاً معين من المناهج العلمية الملائمة له ، وعلى أية حال فإن تصنيف المناهج ، يعتمد عادة على معيار ما حتى يتفادى الخلط والتشويش ، وعادة ما تختلف التقسيمات بين المصنفين لأي موضوع ، وتتنوع التصنيفات للموضوع الواحد وينطبق هذا القول على مناهج البحث ، فإذا نظرنا إلى مناهج البحث من حيث نوع العمليات العقلية التي توجهها ، أو تسير على أساسها، نجد ان هناك ثلاثة أنواع من المناهج هي :

أ- **المنهج الاستدلالي أو الاستنباطي :** وفيه يربط العقل بين المقدمات والنتائج ، أو بين الأشياء وعللها على أساس المنطق والتأمل الذهني ، فهو يبدأ بالكليات ليصل منها للجزئيات.

ب- **المنهج الاستقرائي :** وهو عكس سابقه يبدأ بالجزئيات ليصل منها إلى قوانين عامة ويعتمد على التحقق بالملاحظة المنظمة الخاضعة للتجريب والتحكم في المتغيرات المختلفة .

ت- **المنهج الاستردادي (التاريخي) :** يعتمد على عملية استرداد ما كان في الماضي ، للتحقق من مجرى الأحداث ولتحليل القوى والمشكلات التي صاغت معطيات الحاضر .

وإذا أردنا تصنيف مناهج البحث استنادا إلى أسلوب الإجراء ، واهم الوسائل التي يستخدمها الباحث نجد أن هناك :

أ – **المنهج التجريبي** : وهو الذي يعتمد على إجراء التجارب تحت شروط معينة .

ب – **منهج المسح** : وهو الذي يعتمد على جمع البيانات ميدانيا بوسائل وطرق متعددة ،

ويتضمن الدراسة الكشفية والوصفية والتحليلية ومنهج دراسة الحالة ، وهو ينصب على دراسة حالة وحدة معينة فردا كان أو وحدة اجتماعية،ويرتبط باختبارات ومقاييس خاصة .

ت – **المنهج التاريخي** : يعتمد على عملية استرداد ما كان في الماضي ، للتحقق من مجرى الأحداث ولتحليل القوى والمشكلات التي صاغت معطيات الحاضر.

أما إذا أردنا تصنيف المناهج حسب الكم والكيف فينتج لدينا منهجين هما :

أ- المنهج الكمي

ب – والمنهج الكيفي.

أما إذا فضلنا أن نصنف مناهج البحث العلمي حسب التصنيف طبقاً للحداثة أو التقليدية فإنه ينتج لدينا نوعين هما :

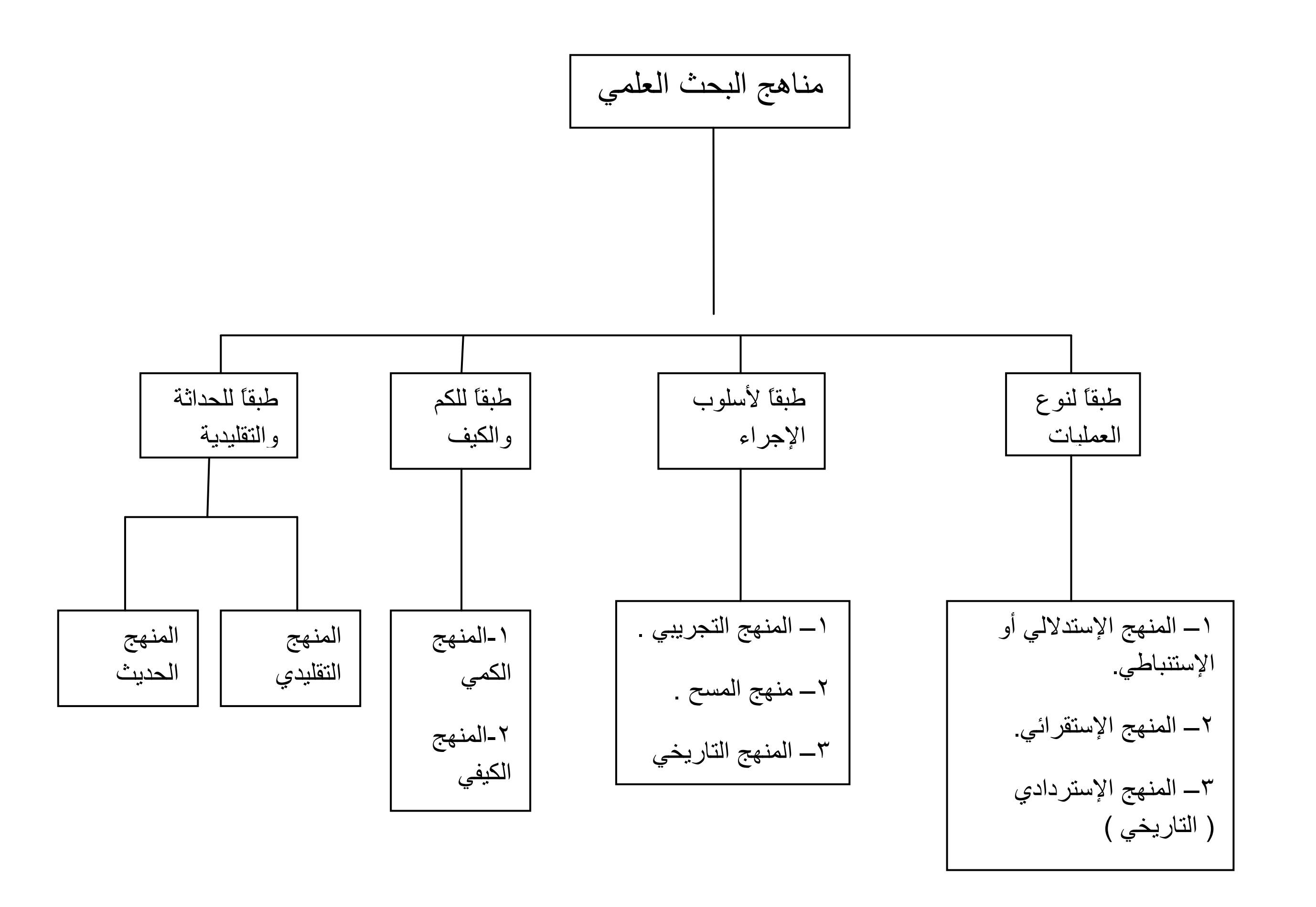
أ- المنهج التقليدي

ب- والمنهج الحديث

ويتفرع عن كل واحد منهما عدة مناهج فرعية أخرى .

ولا يغيب عن الذهن أنه مع تنوع مناهج البحث فإنها تخضع بشكل عام للأسلوب العلمي من حيث خطواته المشار إليها سابقا.

والشكل التالي رقم (١ – ٣) يبين شبكة تصنيف مناهج البحث العلمي .



مناهج البحث العلمي (الشكل ١ – ٣)

٥- المنهج المستخدم بالبحث :

باعتبار أن البناء الأساسي للبحث هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمفردات الأساسية للشركة محل البحث لذا تم اختيار منهج تحليلي وصفي كمي ميداني .

وطبقاً لطريقة الحصة و النمو في التحليل الإستراتيجي سواء الإستاتيكي أو الديناميكي للوصول إلى هدف تحديد الإستراتيجية الأمثل للوحدات محل الدراسة طبقاً للوضع الحالي أو المستقبلي لها .

ثانياً : مجتمع الدراسة :

المدينة المنورة – شركة المدى

ثالثاً : أدوات البحث :

منهج تحليلي وصفي كمي ميداني والذي يعتمد الأدوات التالية:

١. المراجع والوثائق المكتبية والحكومية ، إضافة إلى شبكة الانترنت.
٢. الوثائق والسجلات الإدارية الممكنة.
٣. المقابلات التي تمت لتأكيد البيانات والمعلومات الواردة بالبحث.
٤. الأدوات الرياضية والمحاسبية والإحصائية في الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشها Result and Discussion

أولاً – المقدمة:-

١– التعريف بمصفوفة الحصة النمو

٢ – معايير قياس المحفظة

٣ – خصائص خلايا المصفوفة

٤ – قرارات الإبقاء أو استبعاد النشاط

٥– التحليل الديناميكي لمحفظة الأنشطة

٦ – المضامين الإستراتيجية للمصفوفة

٧ – الانتقادات الموجهة للمصفوفة

٨– الاعتراضات على المعدمات

٩ – المصفوفة الجديدة

ثانياً– تسجيل نتائج الدراسة عن وحدات المنشأة تحت الدراسة :-

١– البيانات الأساسية :-

(أ) نشاط السيراميك

(ب) نشاط الرخام

(ت) نشاط الصحية

٢– تصميم المصفوفة

٣– توقيع الأنشطة

٤– النتائج والتفسير

أولاً:- المقدمة

١ – التعريف بمصفوفة الحصة والنمو

لقد تم اختيار نموذج تحليل المحفظة (مصفوفة الحصة / النمو) لاستخدامها في التحليل الإستراتيجي لأداء المنشأة موضوع الدراسة لأنها تتناول ثلاث مستويات من القياس مما يجعلها أحد الطرق الرئيسية ذات القياسات المتكاملة حيث أنها تعين معدلات نمو السوق وارتباط معدلات نمو الحصة للمنشأة تحت الدراسة في الوقت ذاته، وحيث أن المنشأة متعددة الأنشطة لذا فإنها تعين أيضا العلاقات البينية لهذه الأنشطة معاً وذلك لتحديد موقف هذا النشاط واقتراح النقاط الهامة لتعديل هذا الموقف للأفضل.

وفي الحقيقة نجد أن هناك مفاهيم أساسية في تحليل محفظة الأنشطة وهي مفهوم وحدة النشاط كذلك مفهوم محفظة النشاط بالإضافة إلى مفهوم السوق الذي يتم خدمته كالآتي:-

أ- مفهوم وحدة النشاط الاستراتيجي:-

والمقصود هنا هو نوع النشاط داخل منظومة النشاط العام للمنشأة حيث تجد أن المنشأة تحت الدراسة تشتمل على الأنشطة التجارية لمواد الإكساء الداخلي والتي منها السيراميك كنشاط متصل كذلك الرخام كذلك الأدوات الصحية وغيرها وبالتالي كل نشاط من هذه الأنشطة يمثل مركز ربحية من جانب ومركز تكاليف من جانب آخر وبالتالي تخدم مجموعة محددة من العملاء بالإضافة إلى تعاملها مع عدد محدد من المنافسين،

لذا فإن وحدة النشاط تمثل اصغر وحدة داخل المنشاة حيث يمكن أجراء تخطيط استراتيجي لها .

ب – مفهوم محفظة النشاط:-

حيث تشير هذه المحفظة إلى مجموعة وحدات النشاط الاستراتيجي بالمنشأة تحت الدراسة والتي تخدم سوق محدد و منتج محدد بمنطقة جغرافية محددة حيث يمكن التعبير عن هذه المحفظة في شكل مصفوفة أو شبكة بحيث توزع وحدات النشاط داخل خلايا المصفوفة وفقاً لعاملين رئيسين هما جاذبية المنتج وجاذبية السوق.

جـــ - مفهوم السوق الذي يتم خدمته :-

حيث يشير ذلك إلـــى قطاعات السوق المستهدفة من قبل وحدة النشاط حيث يجب التحديد الدقيق لهذا السوق بأبعاده الخمس وخاصة بالنسبة لمعدلات نمو هذا السوق بالإضافة للبعد الجغرافي والذي تعتمد عليه الدارسة.

٢- معايير قياس المحفظة :

يمكن قياس المحفظة من خلال معايير ثلاثة وهي معيار معدل نمو السوق طبقاً لطبيعة النشاط ثم حصة المنشأة المراد قياسها من هذا السوق بالإضافة إلى حجم التعاملات للأنشطة المستخدمة داخل الوحدة الواحدة ويمكن توضيح ذلك من خلال النماذج التالية:

أ- مصفوفة بوسطن الاستشارية (Boston Consuling Group):

وتسمى مصفوفة محفظة الأنشطة Business Portfolio Matrix ، وتبين هذه المصفوفة العلاقات بين معدل نمو نشاط الأعمال والموقف التنافسي للشركة مقاساً بحصة السوق .

(١)- مفاهيم أساسية في تحليل محفظة الأنشطة (Business Portfolio Analysis):

(أ)- مفهوم وحدة النشاط الاستراتيجي (SBU):

تدل وحدة النشاط الإستراتيجية (Strategic Business Unit) على قطاع الأعمال، وخط إنتاج، أو أي مركز ربحية في شركة ما ، ويعمل على تسويق ما أنتجه من منتجات مترابطة ، محددة مسبقاً لتخدم مجموعة معينة من العملاء ، ضمن منافسة معروفة الأطراف .

إن وحدة النشاط الإستراتيجية هذه هي أصغر وحدة داخل الشركة ، من الوحدات التي تقبل الخضوع للتخطيط الاستراتيجي ، وعلى أحد المديرين المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي وتقييم ربحية وحدة النشاط ، وعليه أن يحسن التعامل مع العوامل المؤثرة على أدائها لذا يمكن اعتبار أن نشاطات العمل بالسيراميك والرخام والأدوات الصحية بنموذج الوحدات محل الدراسة \\\ وحدات النشاط الاستراتيجي بالدراسة .

(ب)- مفهوم محفظة النشاط (Business Portfolio):

وتشير إلى مجموعة وحدات من شركة ما ، كل من هذه الوحدات للنشاط الإستراتيجية تخدم سوق معين ومنتج معين ، ويعبّر عن هذه المحفظة في شكل مصفوفة أو شبكة بحيث توزع وحدات

النشاط داخل خلايا المصفوفة خلال المحورين : (مدى جاذبية المنتج / السوق) ، فيكون الوضع التنافسي :

الوضع التنافسي الشكل (١- ٤)

	منخفض	مرتفع
مرتفع		
جاذبية المنتج / السوق **منخفض**		

(ت)- مفهوم السوق الذي يتم خدمته (Served Market):

وهو السوق الذي تتم خدمته إلى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة النشاط .

ومن المهم تحديد السوق الذي تتعامل فيها وحدة النشاط الإستراتيجية تحديداً دقيقاً .

(٢)- مكونات مصفوفة الحصة / النمو (Growth–Share Matrix)

عند استخدام نموذج BCG يتم تقسيم وحدات النشاط الإستراتيجية إلى أربع مجموعات ضمن محفظة الأنشطة للشركة ، هذا التقسيم يتم على أساس متغيران هما : معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها وحدات النشاط ، الحصة النسبية لها في الأسواق .

ويعد معدل نمو السوق مؤشراً لمدى الجاذبية النسبية للسوق كما تعد الحصة النسبية في السوق مؤشراً للوضع التنافسي النسبي لوحدات النشاط الإستراتيجية في الأسواق.(١)

والشكل(٤-٢) التالي يوضح وجود أربعة خلايا هي النجوم ، البقرة الحلوب ، علامات الاستفهام والكلاب ، ويعبّر عن كل وحدة نشاط إستراتيجية في محفظة الشركة بدائرة داخل المصفوفة .

الشكل (٢-٤)

معدل نمو السوق		
مرتفع	(٢) علامات استفهام تدفقات نقدية سالبة كبيرة	(٣) النجوم تدفقات نقدية متواضعة (محدودة) + أو -
منخفض	الكلاب تدفقات نقدية متواضعة (محدودة)+ أو -	(٤) البقرة الحلوب تدفقات نقدية موجبة كبيرة
	منخفضة	مرتفعة

نسبة الحصة السوقية

(موارد النقدية)

الشكل (٢-٤)

(٣) تشكيل مجموعات وحدات النشاط داخل المصفوفة :

لتجميع وحدات النشاط في مجموعات فرعية متجانسة يجب استخدام نقاط قطع حكمية للتفرقة ما بين معدل نمو السوق المرتفع والمنخفض ، ونسبة الحصة السوقية المرتفعة والمنخفضة ، فالأسواق ذات معدل النمو ١٠% فأكثر تعتبر أسواقاً ذات نمو مرتفع ، أما تلك التي لا تصل معدلات نموها إلى ١٠% فهي أسواق ذات معدل نمو منخفض .

ونستطيع اعتماد حصة السوق النسبية (١أو ١.٥) نقطة قطع للتفرقة بين نسبة الحصة السوقية المرتفعة والمنخفضة .

ولحساب بعدي المصفوفة نتبع التالي :

(أ)– معدل نمو السوق :

معدل نمو السوق / الصناعة (م ن س)

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الفترة الزمنية (ت+١)} - \text{إجمالي مبيعات (ت)}}{\text{إجمالي مبيعات (ت)}}$$

وتتراوح قيمة م ن س بين أقل من صفر (أي سوق متقلص) ، و صفر (أي سوق ساكن) ، وأكبر من صفر (أي سوق في حالة نمو)

ويمكن توضيح ذلك من المثال التالي حيث يمكن حساب معدل نمو السوق خلال فترة زمنية سنة مابين عام ٢٠١٠ وعام ٢٠١١ من خمس نشاطات إنتاجية تحقق كالتالي:

(ب)- نسبة الحصة السوقية :

يمكن حساب الحصة السوقية من خلال حساب الحصة المطلقة والتي تمثل حصة وحدة النشاط من أسهم السوق لنفس النشاط كما يمكن الاعتماد على حسابات الحصة النسبية في حال عدم تيسر الحصول على معلومات عن كامل السوق وبالتالي تعذر حساب الحصة المطلقة وذلك بحساب الحصة النسبية للسوق وهي توضح العلاقة بين حجم الحصة للمنشأة المطلوب قياسها بأكبر المنشآت العامة كالآتي:

$$\text{الحصة النسبية السوقية (ح ن س)} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط}}{\text{أحجام مبيعات السوق}}$$

مثال توضيحي : (١)

بافتراض أن شركة (أ) تتنافس مع شركات (ب) ، (ج) في خمس صناعات (٥،٤،٣،٢،١) ولتحديد موقع الشركة في أي سنة بكل عام باستخدام مصفوفة الحصة / النمو ، فإنه لا بد من اتباع الخطوات التالية :

حساب حصة السوق النسبية للشركة (أ) :

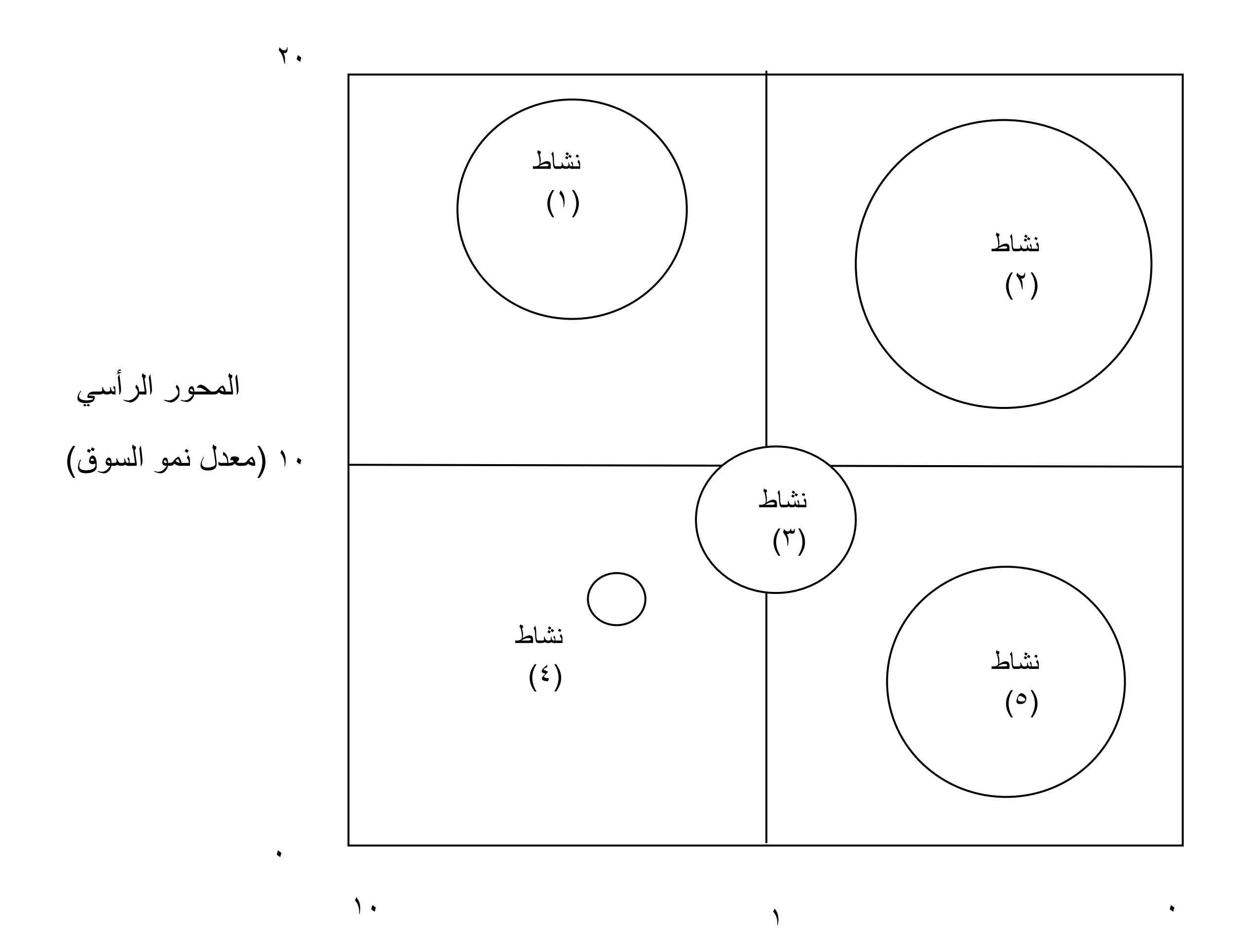
$$\text{حصة السوق النسبية للشركة (أ)} = \frac{\text{الحصة المطلقة للشركة (أ)}}{\text{الحصة المطلقة لأكبر منافس}}$$

وهذا بالنسبة لكل صناعة من الصناعات الخمس على النحو التالي :

الشكل(٣-٤)

مجالات النشاط / الشركات	صناعة ١		صناعة ٢		صناعة ٣		صناعة ٤		صناعة ٥	
	حصة السوق	حصة السوق النسبية	حصة السوق	حصة السوق النسبية	حصة السوق	حصة السوق النسبية	حصة السوق	حصة السوق النسبية	حصة السوق	حصة السوق النسبية
شركة (أ)	١٠ مليون	١٠ / ١.٢٥ = ٨	١٠	١٠ / ٢٥ = ٠.٤	٣٠	٣٠ / ٥٠ = ٦ر	١٠	١٠ / ٣.٣ = ٣	٢٠	٢٠ / ٢٠. = ١
شركة (ب)	١.٢٥	١.٢٥ / ١٠ =	٢٥	٢٥ / ٢٠ =	٥٠	٥٠ / ٣٠ =	٣.٣	٣.٣ / ١٠ =	٢٠	٢٠ / ٢٠ = ١
شركة (ج)	٠.٥٠	٠.٥ / ١٠ =	٢٠	٢٠ / ٢٥ =	٢٠	٢٠ / ٥٠ =	٢	٢ / ١٠ =	١٠	١٠ / ٢٠

نموذج محفظة الحصة والنمو **الشكل(٤-٤)**



المحور الأفقى (الحصة السوقية)

حجم الدائرة = الحجم النسبي للنشاط

حساب معدل السوق أو الصناعة في كل صناعة على حده :

ويحسب بالمعادلة :

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عام ٢٠١١ – إجمالي مبيعات الصناعة عن عام ٢٠١٠}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام ٢٠١٠}}$$

وذلك بالنسبة لكل صناعة من الصناعات الخمس على النحو التالي :

الشكل(٥-٤)

النشاط الإنتاجي	المبيعات الكلية على مستوى الصناعة		معدل نمو الصناعة ككل
	٢٠١٠	٢٠١١	
(١)	١٠٠مليون	١١٦ مليون	$\frac{١١٦-١٠٠}{١٠٠}$ = ١٦%
(٢)	٢٠٠	٢٠٨	$\frac{٢٠٨-٢٠٠}{٢٠٠}$ = ٤%
(٣)	٥٠	٥٧	$\frac{٥٧-٥٠}{٥٠}$ = ١٤%
(٤)	٣٠٠	٣٢١	$\frac{٣٢١-٣٠٠}{٣٠٠}$ = ٧%
(٥)	١٠٠	١١٠	$\frac{١١٠-١٠٠}{١٠٠}$ = ١٠%

- **تحديد نسبة مبيعات الشركة من كل صناعة إلى إجمالي مبيعات الشركة :**

الشكل(٦-٤)

	المبيعات (افتراضية)	**نسبة مبيعات المنشأة من كل (نشاط)**
صناعة (١)	١٠مليون	١٠/٨٠=٠.١٢%
صناعة (٢)	١٠مليون	١٠/٨٠=٠.١٢%
صناعة (٣)	٣٠مليون	٣٠/٨٠=٠.٣٠%
صناعة (٤)	١٠مليون	١٠/٨٠=٠.١٢%
صناعة (٥)	٢٠مليون	٢٠/٨٠=٠.٢٤%

(٤) تحديد أحداثيات النشاط (الحصة والنمو) \\\ على المصفوفة

يتم رسم موقع كل (نشاط) داخل مربعات المصفوفة باستخدام الإحداثيين س ، ص :

حيث توضع النقاط الخمس المعبرة عن موقع كل نشاط داخل المصفوفة باستخدام الإحداثيات التالية طبقا لنتائج الحصة والنمو التي تم استنتاجها:

الشكل(٧-٤)

النشاط	**حصة السوق النسبية**	**معدلات نمو السوق**	**الاحداثي (حصة / معدل النمو)**
(١)	**٨**	**١٦%**	**(٨,١٦%)**
(٢)	**٠.٤**	**٤%**	**(٤,٤%)**
(٣)	**٠.٦**	**١٤%**	**(١٤,٦%)**
(٤)	**٣**	**٧%**	**(٧,٣%)**
(٥)	**١**	**١٠%**	**(١٠,١%)**

ويراعى الحجم النسبي لكل نشاط النسبة لإجمالي الأنشطة عند الرسم حيث يحدد حجم الدائرة المرسومة على أساس طول قطر الدائرة ، ويعبر طول قطر الدائرة عن نسبة مبيعات الشركة من النشاط بالنسبة المئوية من مبيعات الأنشطة الخمسة ككل .

بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل نشاط أو صناعة داخل مربع من مربعات المصفوفة الأربعة كالآتي :

الشكل(٨-٤)

النشاط	الموقع
(١)	خلية النجوم
(٢)	خلية الكلاب
(٣)	خلية علامات الاستفهام
(٤)	خلية بقرات النقدية
(٥)	منطقة محايدة

٣- خصائص خلايا المصفوفة:

(أ)-الخلية الأولى: الكلاب

إن الوحدات التي تندرج تحت هذه الخلية تعاني من انخفاض معدل نمو السوق كذلك انخفاض الحصة السوقية ، كما تكاد تنعدم فرص الاستثمار للأموال ، فيتحتم على تلك الوحدات محاولة الحصول على حصة من نصيب الشركة الرائدة في السوق ، ما يعني انعدام الإسهام الحقيقي للشركة من النمو والنقدية ، وأبرز الأمثلة على ذلك المشكلات التي تعرضت لها صناعة السيارات في فترة ما ، حيث كانت نسبة الحصة السوقية والربحية منخفضة في بعض الشركات مثل جينرال موتورز ، فورد ، كريزلر ، أمريكان موتورز .

وكانت شركة فورد تحقق مكاسب أقل من جنرال موتورز ، فتوجب عليها إعادة استثمار نسبة أكبر من المكاسب المنخفضة لتحتفظ بمكانها في السوق ،وعلى الطرف المقابل كان موقف جنرال موتورز وكريزلر أضعف ،
حيث عانتا من انخفاض حاد في حصة السوق ومعدل النمو معا وبالتالي كانت البدائل المطروحة أما أتباع استراتيجية التركز حتى تتحسن أحوال السوق أو ضخ تدفقات نقدية لرفع الاستثمار وبالتالي الانتقال إلى خلية البقرة الحلوب.

الشكل(٩-٤)

(ب)- الخلية الثانية : علامات الاستفهام :

تتميز هذه الخلية بارتفاع معدل نمو السوق فيها ، فيرتفع معدل استخدام النقدية للاحتفاظ بنسبة مرتفعة من حصة السوق ، ولما كان الموقف السوقي للشركة أضعف من الشركة الرائدة ، فإن النقدية المتحققة تكون محدودة ، وبخصوص الوضع التوازني ، فسوف تحقق هذه الخلية تدفقا نقديا سالبا عندما تكون حصة السوق النسبية ثابتة ، ويوضح الشكل التالي الموقف النسبي في السوق :

الشكل(١٠-٤)

معدل نمو السوق			
	مرتفعة	? **التدفقات النقدية سالبة**	
	منخفضة		
		منخفضة	مرتفعة

الحصة السوقية

ولتعديل موقف الأنشطة التي تقع بخلية علامة الاستفهام لتحسين موقف التدفق النقدي بها نجد أن هناك عدة بدائل يمكن الاعتماد من ذلك هذه البدائل هي:-

البديل الأول : الاحتفاظ بالحصة النسبية في السوق عند انخفاض معدل نمو السوق ومن ثم ينتقل وضع الشركة إلى خلية الوحدات المتعثرة – الكلاب ، وفي هذه الظروف يحتمل أن يحقق النشاط تدفقاً نقدياً سالباُ دون تحقيق أي عوائد استثمارية ، و في هذه الحالة إما أن يخرج النشاط من السوق بالكامل (كلما زاد نمو ونضج الصناعة بطبيعة الحال) أو يبقى محققا للأرباح .

ويوضح هذا الشكل **البديل الأول** :

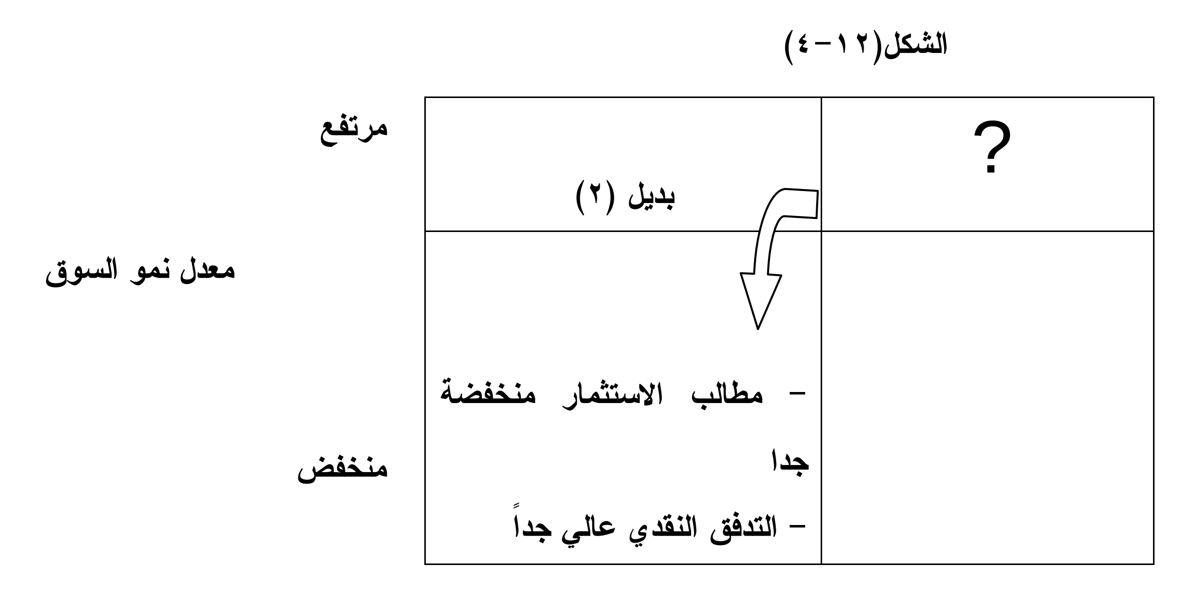
الشكل(١١-٤)

معدل نمو السوق			
مرتفع			**- مطالب الاستثمار عالية جدا** **- التدفق النقدي? منخفضة جداً**
منخفض			**- مطالب الاستثمار تتساوي** ⇩ **- التدفق النقدي عند الرقم صفر** **بديل (١)**
		مرتفع	**منخفض**

الحصة البيئة في السوق

البديل الثاني : تحقيق موقع رائد في السوق قبل انخفاض معدل النمو ، وفي ظل هذا البديل تسعى الشركة للحصول على حصة من السوق مقارنة مع الشركة الرائدة في السوق ، ويحقق ذلك تدفقا نقديا صافيا بمجرد وصول مجال النشاط إلى حالة النضج . إلا أن قضية القدرات المالية للشركة تظل مسألة حاسمة حتى تستطيع الاستثمار في مجال النشاط لكسب حصة من السوق رفقة الشركة الرائدة بطبيعة الحال

الشكل(١٢-٤)



ولتحقيق هذا البديل يلزم المتابعة الدقيقة لحركة السوق لرصد حركة الانخفاض من معدل النمو به واتحاذ المرفق المناسب بالنصف المناسب مع بذل الجهد والإثمار اللازم للحصول على حصة من الشركة الرائدة إلى المتحدية .

البديل الثالث: يطرح البديل الثالث فكرة البيع النقدي للنشاط بما يحقق مزيد من النقدية . وفي هذه الظروف فإن النشاط ذو معدل النمو المرتفع سوف يتمتع بقدر من الثبات والاستقرار وذلك من خلال استخدام عوائد البيع في رفع طبقة الاستثمار للنشاط الذي يحتاج لذلك.

البديل الرابع : يتطلب إعادة النظر في تحديد مجال الشركة وتعريف نشاطها بغض النظر عن الشركة القائدة أو الرائدة ، مما يؤدي إلى وصولها إلى أن تصبح شركة قائدة من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات .

الشكل(١٣-٤)

	معدل نمو السوق		
مرتفع			? بديل (٣)
منخفض			
		مرتفع	منخفض

الحصة البيئة في السوق

(ت)-الخلية الثالثة : النجوم :

يمتاز هذا النشاط بارتفاع معدل النمو وارتفاع نسبة الحصة السوقية ، ويبني صافي التدفق النقدي (موجب أو سالب أو صفر) ، يبني اعتماده في هذه الحالة على قوة نشاط الشركة بالمقارنة مع الشركات القائدة ، كما يعتمد على مدى ارتفاع معدل النمو ، مثال ذلك شركة (Xerox) والتي تمثل أنشطتها نجوما ساطعة في آلات التصوير ، وفي نهاية المطاف سينخفض معدل نمو تلك الأسواق وتهبط أنشطتها إلى خلية البقرة الحلوب ، خاصة من ظل الإنفاق الاستثماري والذي قد يتم لفترة واحدة من البقاء التدفقات النقدية في حالة عالية جداً

الشكل(١٤-٤)

	معدل نمو السوق		
مرتفع		☆ - ارتفاع متطلبات الاستثمار - ارتفاع التدفقات النقدية	
منخفض			
		مرتفع	منخفض

الحصة البيئة في السوق

(ث)-الخلية الرابعة : البقرة الحلوب :

يعبر نشاط هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق حيث نجد انخفاضا في متطلبات الاستثمار مع الارتفاع في التدفق النقدي وبالتالي تواجد فائق على في العملية الإنتاجية والتي يمكن استخدامها اما في الحفاظ على الموقع أدنى رفع مقدرات نشاط آخر

الشكل(١٥-٤)

معدل نمو السوق			
	مرتفع		
	منخفض	**- مطالب الاستثمار منخفضة جدا** **- التدفق النقدي عالي جداً**	
		مرتفع	**منخفض**

الحصة النسبية في السوق

ومثال ذلك أننا إذا افترضنا أن شركة ما تحقق ربحاً يعادل ١٥-١٧% على أصولها في سوق نموه (١) بمعدل ٦% فهذا يعني أن هذه الشركة الرئيسية لديها موارد رئيسية من النقدية ، فإن كانت موارد النقدية تمثل ١٦% من الأصول ، واستخدامات النقدية تمثل ٦% من الأصول ، فإن هذه الشركة سيكون لديها نقدية متاحة لإعادة الاستثمار أو توزيعات تساوي ١ - ١٦/٦ أو ٦٢.٥% من الأرباح . وتحسب نسبة الأرباح التي يجب إعادة استثمارها في النشاط كالآتي :

نسبة اعادة الاستثمار = معدل النمو = ٦ % = ٣٧.٥

العائد على الأصول ١٦%

ويمكن توضيح هذه المصفوفة بالأرقام داخل الخلايا التالية، والتي تعبر عن نسب الأرباح التي يجب استثمارها إذا احتفظ كل نشاط بموقعه .

الشكل(١٦-٤)

معدل نمو السوق		منخفض	مرتفع
	مرتفع	١٥ / ٥ = ٣٠٠% **لا يوجد فائق**	١٥ / ١٥ = ١٠٠% **لا يوجد فائق**
	منخفض	صفر / صفر = صفر% **لا يوجد فائق**	٥ / ١٥ = ٣٣% **الفائق على جدا**

الوضع النسبي في السوق

على ذلك يمكن تقسيم الأنشطة طبقاً لتوليد النقدية إلـــى الآتي :-

- خلية النجوم :- نشاط مستخدم للنقدية وقد يكون منتجا.
- خلية علامة الاستفهام:- نشاط مستخدم للنقدية.
- خلية الكلاب:- نشاط محايد للنقدية
- خلية البقرة الحلوب:- نشاط منتج للنقدية

٤- قرارات الإبقاء على أو استبعاد وحدات النشاط – تخصيص الموارد :

من المؤكد أن الهدف من تحليل المحفظة هو الوصول إلى قرار بالنسبة لكل نشاط من حيث التوسع أو الاستبعاد له إلا أن قرار الإبقاء أو الاستبعاد يجب أن يعتمد على تحليل مايلي:

الفرص المتاحة في السوق ومقدرة نشاط النشاط على استغلالها .

كذلك الاحتياجات من التدفقات النقدية والموارد اللازمة ، وما إذا كان النشاط مستخدما أم مدرا للنقدية .

ويمكن تناول عرض تفصيلي لحركة الأنشطة وتدفقاتها النقدية :

أ- خلية النجوم (معدل نمو السوق مرتفع – حصة السوق النسبية مرتفعة) :

(١) – قرار إبقاء / استبعاد النشاط

يفضل الإبقاء على الأنشطة الموجودة داخل مربع النجوم في محفظة الشركة

(٢)- قرار إستراتيجية حصة السوق

الإستراتيجية الملائمة للأنشطة التي تتمتع بحصة سوقية عالية جدا في هذه الخلية هي الاحتفاظ بحصة السوق ، ولكن الأنشطة التي تتمتع بحصة سوقية أقل من ذلك يلائمها إستراتيجية بناء الحصة

(٣) – حالة التدفق النقدي:

نظراً لارتفاع الحصة النسبية في السوق وارتفاع هوامش الربح ، وانخفاض التكاليف بسبب اقتصاديات الحجم وظروف محني التعلم ، فإنه يكون هناك موردا رئيسيا للنقدية ، ومع ذلك فإن الاحتفاظ بالحصة أو إستراتيجية بناء الحصة يتطلب قدرا من النقدية لمواجهة النفقات المتزايدة لرأس المال العامل والعدد والآلات مما يجعلها إستراتيجية مستخدمة بصورة رئيسية للنقدية ،

ويلاحظ أن الأنشطة في هذه الخلية تكون في حالة توازن نقدي (التدفق النقدي الداخلي = التدفق النقدي الخارجي) أو تواجه بوجود فائض نقدي حدي أو عجز نقدي حدي .

ب- البقرة الحلوب (معدل نمو السوق منخفض، حصة السوق النسبية مرتفعة) :

(١) قرار إبقاء / استبعاد النشاط

يفضل الإبقاء على الأنشطة الموجودة في هذه الخلية في محفظة الشركة .

(٢) قرار إستراتيجية حصة السوق

يفضل إتباع إستراتيجية الاحتفاظ بحصة السوق لوحدات النشاط الموجودة بهذه الخلية على أساس أن معدل نمو أسواقها منخفض ، مع عدم الإهمال التام للاستثمارات بغرض تحسين عمليات التصنيع حيث أن ذلك يمكن أن يخفض من التكاليف أو يؤدي لزيادة الجودة .

(٣) حالة التدفق النقدي:

في ظل زيادة الحصة النسبية في السوق ، وانخفاض التكاليف وارتفاع هامش الربح ، سوف يزداد التدفق الصافي ويصبح مصدرا رئيسيا للنقدية ويمكن استخدامه في :

(أ) تمويل النمو في وحدات النشاط المنتقاة والواقعة في خلية معدل نمو السوق المرتفع / حصة السوق النسبية المنخفضة.

(ب) تمويل عمليات البحوث والتطوير للشركة ككل ولعدد من وحدات النشاط .

(ج) تمويل عمليات شراء وحدات أعمال جديدة .

(د) مواجهة الالتزامات المالية الأخرى للشركة مثل خدمة الديون ، التوزيعات .

جـ - علامات الاستفهام (معدل نمو السوق مرتفع – حصة السوق النسبية منخفضة) :

(١) قرار إبقاء / استبعاد النشاط

يقوم قرار الإبقاء أو الاستبعاد لوحدات النشاط في هذه الحالة على أساس الميزة التنافسية ، فقد يكون للمنافس موقع استراتيجي مثلما هو الحال بالنسبة للشركة بحيث يمكنها الاستثمار بكثافة لبناء حصة سوقية وتحريك وحدة النشاط تجاه خلية النجمة .

(٢) قرار إستراتيجية حصة السوق

تتبع إستراتيجية بناء الحصة بالنسبة لوحدات النشاط التي يتم الإبقاء عليها في حين تتبع إستراتيجية تصفية الحصة بالنسبة لوحدات النشاط التي يجب استبعادها .

(٣) حالة التدفق النقدي

يمكن تمويل إستراتيجيات بناء الحصة والاستثمارات الأخرى اللازمة لوحدات النشاط التي يتقرر الإبقاء عليها عن طريق الفائض النقدي المتحقق من وحدات النشاط في خلية البقرة الحلوب .

د – الكلاب (معدل نمو السوق منخفض ، حصة السوق النسبية منخفضة) :

(١) قرار الإبقاء / استبعاد النشاط

رغم أن قرار استبعاد وحدات النشاط في هذه الخلية له ما يبرره إلا أن عوامل مثل تداخل الطلب والتكلفة مع مربعات أخرى قد تؤثر على قرار الشركة للإبقاء على بعض وحدات النشاط في هذه الحالة .

(٢) قرار إستراتيجية حصة السوق

يمكن اللجوء إلى إستراتجية حصاد حصة السوق إذا كانت الشركة غير قادرة على استبعاد بعض وحدات نشاط هذه الخلية لسبب ما .

(٣) حالة التدفق النقدي

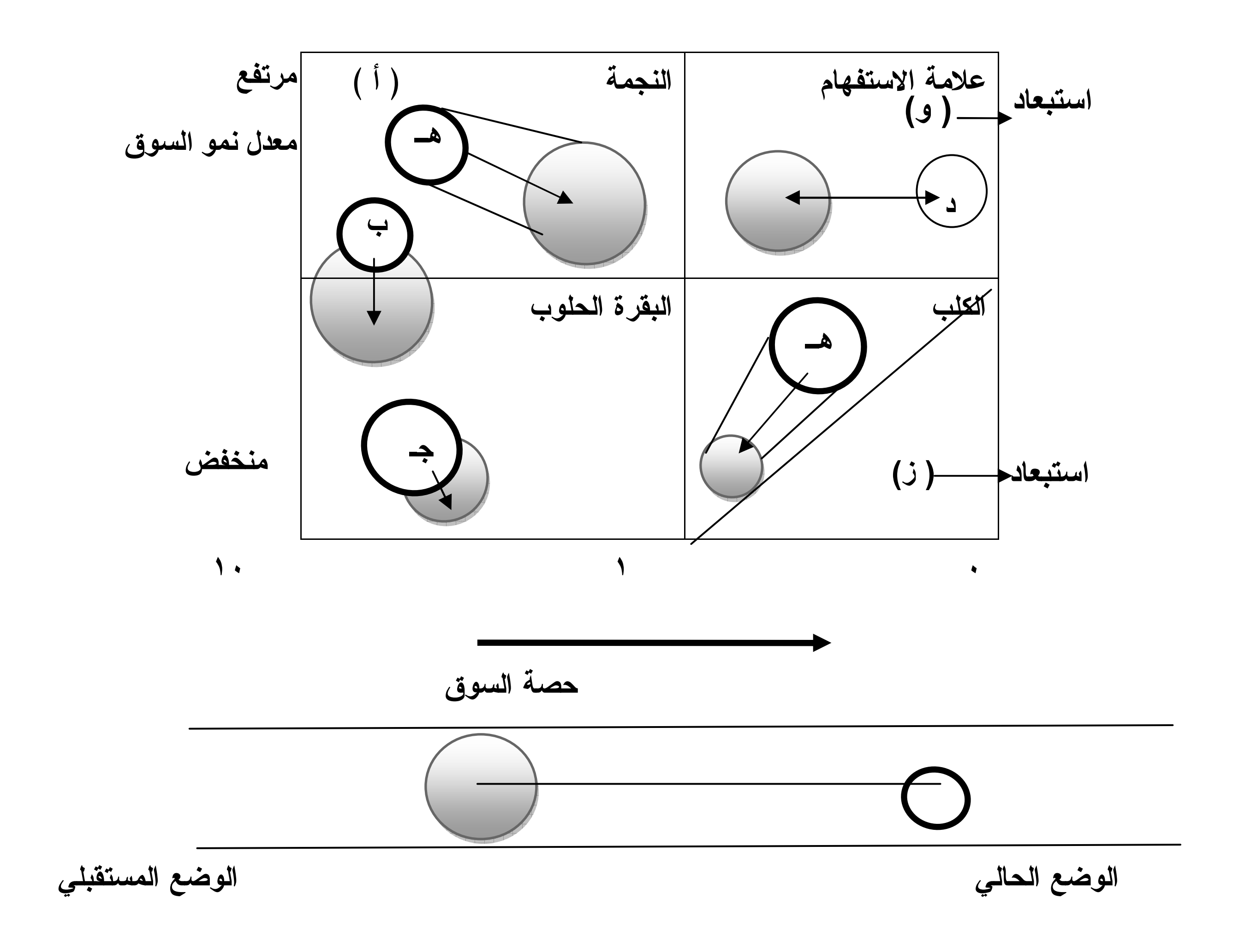
يمكن أن يتحقق فائض نقدي من قبل وحدات النشاط في هذه الحالة بسبب أن الاستثمار في عمليات التشغيل اليومية تكون في حدودها الدنيا بالإضافة إلى إتباع إستراتيجية حصاد الحصة .

٥- التحليل الديناميكي لمحفظة الأنشطة:-

يعتمد تحليل مسار محفظة الأنشطة والأعمال على تحديد موقف الحصّة السّوقية وعلى رصد التحركات الماضية والمتوقعة لوحدات النشاط، ويمكن تقديم عدة حالات لمحفظة الأنشطة لسنوات مستقبلية على أساس معدلات النمو المقدرة للسوق وقرارات احتمالية بشأن استراتيجيات حصّة السّوق لمختلف وحدات النشاط لهذا فإن تتبع مسار حركات وحدات النشاط باستخدام البيانات التاريخية تؤدي إلى تحديد اتجاهات نجاح أو فشل النشاط بالإضافة إلى بناء \\\ لتحقيق توازن المحفظة بالتاي مطالب تنمية النشاطات وعلى ذلك وبعد توقيع النشاطات بالخلايا يمكن اعداد خطة تحريك الأنشطة من خلية لأخرى \\\ لتعديل الأوضاع .

وإذا لا حظنا الشكل (١٧-٤) وهو التحليل الديناميكي الحركي نجد الآتي:-

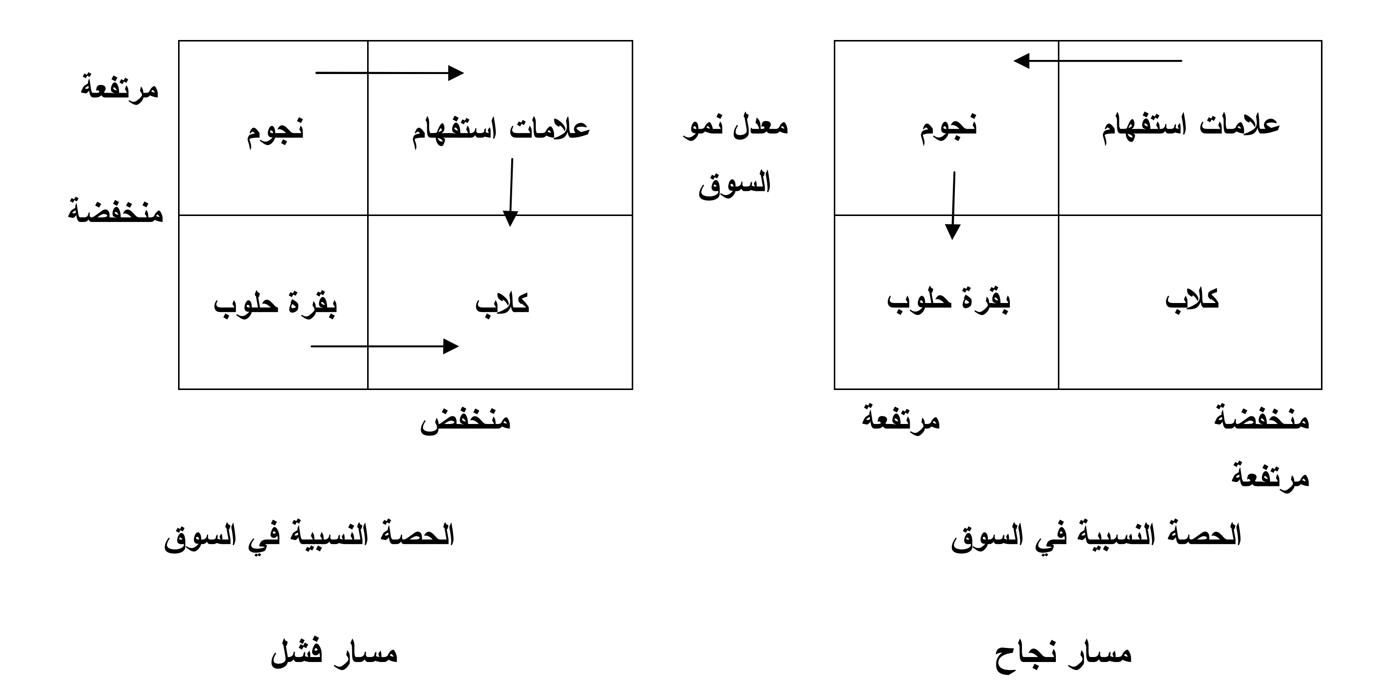
تقديم منتج جديد



يعبر قطر الدائرة عن نسبة مبيعات النشاط إلـــى إجمالي مبيعات الشركة.

ويبين الشكل (١٨-٤) مسارات النجاح والفشل .

شكل (١٨- ٤)



لهذا فإنه عند الرغبة من الانتقال من خلية علامة الاستفهام حيث مطالب الاستثمار العام مع انخفاض الحصة يجب أن يكون المسار لخلية البقرة الحلوب من خلال الانتقال لخلية النجوم أولا باستخدام إستراتيجية بناء الحصة أما في حالة العكس فسيكون مسار يؤدي للفشل حيث سيؤدي بالضرورة إلى الوصول لخلية الكلاب

٦- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة الحصة – النمو:-

هناك أربعة أنواع من استراتيجيات حصّة السّوق

أ- زيادة حصة السّوق

ب- الاحتفاظ بحصة السّوق

ج- انحسار (التصفية التدريجية للنشاط)

د- الاستبعاد أو الإبقاء

ويوضح الشكل (١٩-٤) ملخصاً بخلايا وحدات نشاط النشاط وفقاً لمصفوفة الحصة – النمو – من ناحية وكل من إستراتيجية حصة السّوق وموقف الزكية،والاستثمارات المطلوبة وصافي التدفق النقدي بالنسبة لكل حالة

شكل (١٩-٤)

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة الحصة – النمو:-

تصنيف نشاط الأعمال	إستراتيجية حصة السوق	ربحية النشاط	الاستثمارات المطلوبة	صافي التدفق النقدي
(١) النجمة	الاحتفاظ بالحصة / زيادة الحصة	مرتفعة	كبيرة	قريب من الصفر أو سالب
(٢) البقرة الحلوب	الاحتفاظ بالحصة	مرتفعة	صغيرة	موجب بدرجة عالية
(٣)علامات الاستفهام	✿ زيادة الحصة / الانحسار / الاستبعاد	لاتوجد – سالبة منخفضة / سالبة	كبيرة جداً لا يوجد	سالب بدرجة عالية موجب
(٤) الكلاب	انحسار / الاستبعاد	منخفضة / سالبة	لا توجد	موجب

✿ يتم اختيار إما إستراتيجية الدخول بقوة أو الانسحاب.

٧- الانتقادات الموجهة إلـــى مدخل (.B.C.G) :-

أ- مشكلة الأسماء والرموز المستخدمة

ب- مشكلة تعريف السّوق

ج- مدة صدق المؤشرات المطلوبة لقياس جوانب القوة الداخلية وفرص السّوق

والآن نقدم ملخصاً لهذه الانتقادات:-

فالنسبة لمشكلة الأسماء والرموز فهي إحدى المشاكل الشائعة عن مدخل (B.C.G) لأن المصطلحات الواردة في المصفوفة كبقرة حلوب أو كلب لم تلاقِ استحسان لاستخدامها.

وقد قدمت شركة (Med) العالمية للاستثمارات بديلاً للمصفوفة حسب الشكل (٢٠-٤)

الشكل (٢٠-٤)

المصفوفة الاستيراتيجية لوحدات النشاط المختلفة لشركة (Med) العالمية.

	((مسابقات اليانصيب))	((حساب التوفير))
مرتفع	- أنشطة ناشئة - مستخدمة للتدفق النقدي - درجة عالية و متطرفة من المخاطرة - ربح منخفض - ليست فعاله من حيث التكلفة	- أنشطة تتسم بالنمو - تحقق تمويل ذاتي - مخاطرة متوسطة - ربح مرتفع - يجب أن تحافظ على فعاليه التكلفة
١٠	((رهن العقارات))	((السندات))
منخفض	- نشاط متشبع - يجب أن تكون محققة للتدفق النقدي - مخاطرة متوسطة - ربح منخفض - من المحتمل ألا تحقق فعاليه التكلفة	- نشاط متشبع - محققة للتدفق النقدي - مخاطرة أقل - مربح مرتفع - فعاله من حيث التكلفة
	منخفضة	١ر٥ مرتفعة

أما النسبة للمشكلة الثانية وهي تعريف السّوق: -

فإنَّ مصفوفة (B.C.G) تفترض أن وحدات النشاط المختلفة تعتبر مستقلة ومنفصلة تماماً، وذلك يعتبر من أكثر المشاكل حدة... لأن مفهوم تعريف السوق الذي نستخدمه كأساس لقياس موقع وحدة النشاط منه قد تم تحديده من منظور ضيق وأحياناً يتم تحديده في منظور واسع جداً.

ففي المنظور الأول تصبح الشركة قائدة لهذا القطاع السوّقي- :

وفي المنظور الثاني يصبح موقف الشركة ضعيفاً للغاية -:

أما المشكلة الثالثة وهي – مدى صدق المؤشرات -:

فإن تحديد جوانب القوة في التنافس وجاذبية الصناعة لكل وحدة له أهمية كبيرة ولا يمكن أن نعتمد على تحديد الربحية والنمو فقط.

٨- الاعتراضات على المقدمات الافتراضية الأساسية لمدخل (B.C.G)

قدمت شركة - ماراكون – للاستشارات الإدارية مدخلاً أفضل من حيث المفاهيم لتخطيط الاستثمارات الاستيراتيجية ويتلخص هذا المدخل بثلاث عبارات رئيسية.

أ – بصفة عامة لا يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين النمو والربحية بل هناك تنافس أو مقايضة بينهما.

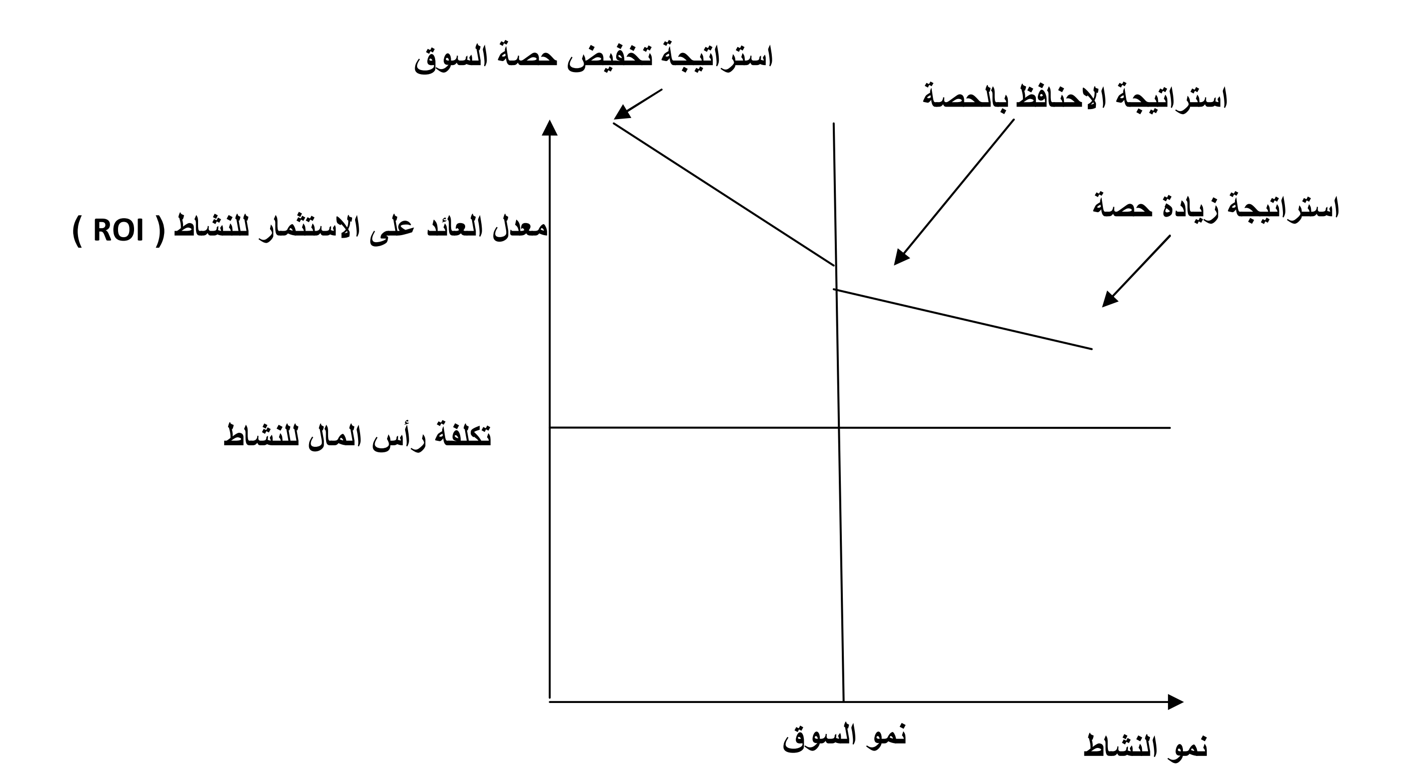
ب - إن التخطيط الجيد لا يتجه نحو رفض فرص استثمار مربحة .

ت – إن المحافظ المثالية للأنشطة ليس من الضروري أن تتوازن من حيث التدفقات النقدية الداخلية

ويمكن تحليل هذه النقاط الثلاثة بشكل موجز من خلال النظر إلـــى الشكل (٢١-٤)

الشكل (٢١-٤)

المقايضة بين الربحية والنمو



حيث يمثل الخط الأفقي داخل الشكل تكلفة رأس المال للنشاط.

و في حال وقوع أي بديل استثماري فوق هذا الخط فإنه يمثل فرصة استثمارية جذابة.

ويمثل الخط الرأسي معدل نمو السّوق بنفس وحدة النشاط وعلى يمينه يقع استراتيجية زيادة حصة السّوق، وعلى يساره استراتيجية تخفيض حصة السّوق.

وحسب تلميح شركة – ماراكون – فإن الشركة يجب أن تقبل كل المشروعات التي تقع خط تكلفة رأس المال.

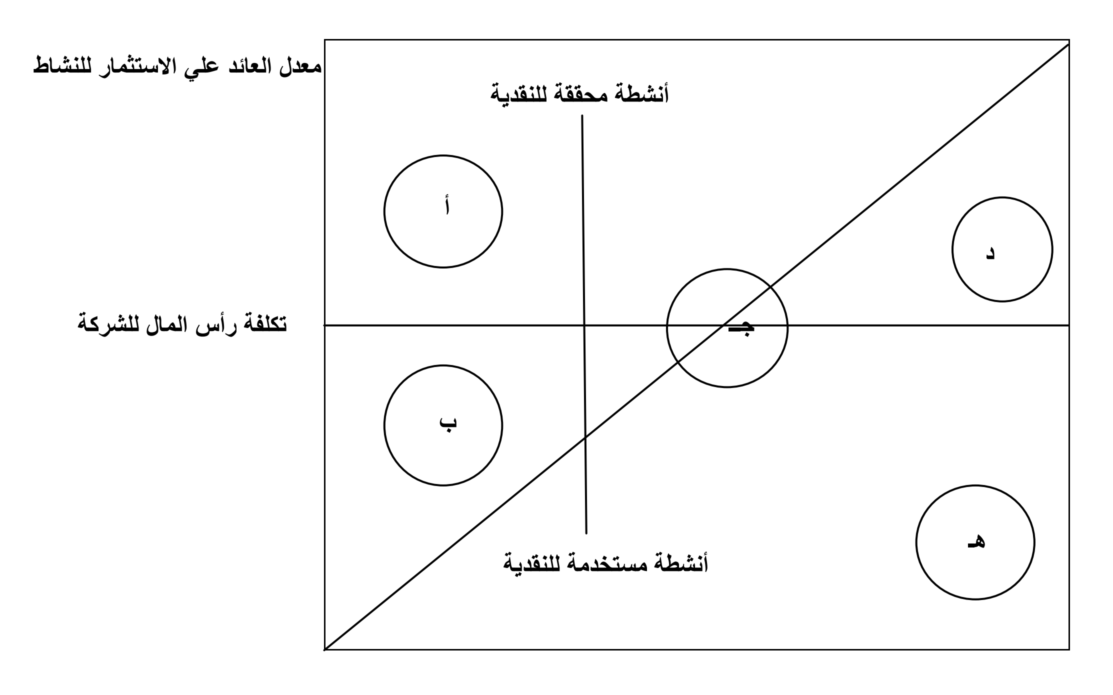
ومن تم قد يؤدي هذا الوضع إلـــى تفضيل استراتيجية زيادة حصة السوق.

وبصرف القطر عن موقع وحدة النشاط على مصفوفة الحصة / النمو / وذلك حسب ما يوضحه الشكل السابق (٢٥-٤) وهناك نقطة ثانية هي أن الشركة لا يجب أن تستعبد أو ترفض فرص استثمارية مربحة .

والنقطة الثالثة هي أن المحافظ المثالية ليس من الضروري أن تكون متوازنة ويقدم الشكل (٢٢-٤) توضيحا لهذه النقطة و إيجابه واضحة لها.

الشكل (٢٢-٤)

التعبير عن الأنشطة المحققة والمستخدمة للنقدية من منظور النمو والربحية.



حيث يعبر المحور الرأسي للشكل (٢٢-٤) المعدل العائد علي الاستثمار للنشاط ويعبر المحور الأفقي عن نمو حقوق الملكية للنشاط.

فيكون بذلك الأنشطة فوق القطر محققة للنقدية والتي أسفل القطر مستخدمه للنقدية.

ولتوضيح هذه النقطة الحالية فإنه يرمز لحقوق الملكية بالرمز (ح) والأرباح المتولدة عنها بالرمز (ر)

وفي ضوء تعريف معدل العائد على حقوق الملكية (ع.ح.م) يمكن القول ر= ح.(ع ح م)

وبافتراض أنه تم توجيه كل الأرباح إلـى نفس النشاط لمواجهة فرص استثمارية جديدة فإن نمو النشاط يقاس بمعدل نمو الاستثمار الكلي ن = ر/ح

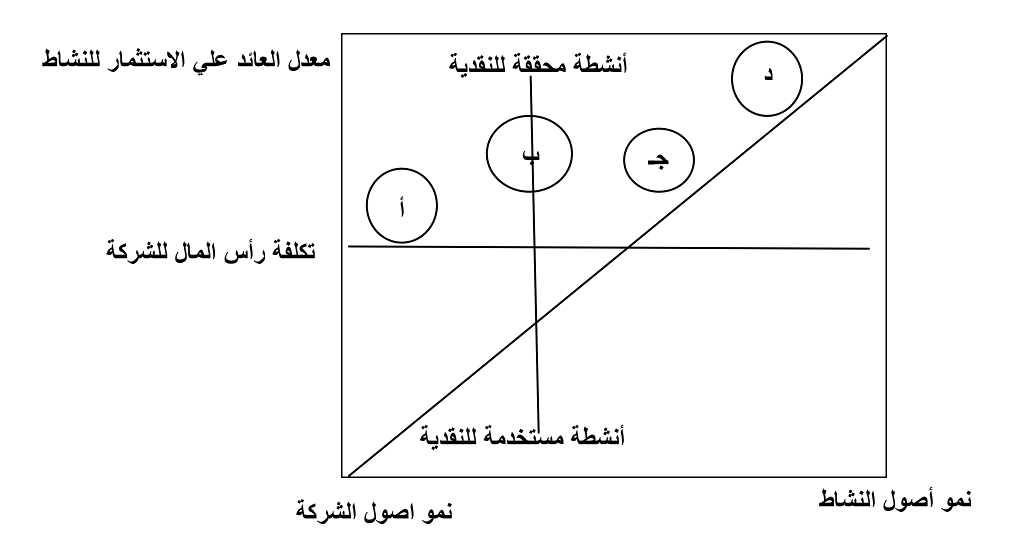
ولهذا يمكن القول بأن النشاط الذي ينمو بنفس معدل العائد على حقوق الملاك الخاص به يعتبر نشاط محايد من منظور الشركة ككل.

ويبين الشكل (٢٣- ٤)أمثلة للعلاقة بين توازن المحفظة والربحية ويلاحظ منه أن المحافظ الأكثر ربحية قد تكون بعيدة كل البعد عن حالة توازن النقدية في حين أن المحفظة الرديئة والمحققة لمستوى أقل من الربحية قد تكون متوازنة تماماً.

الشكل (٢٣-٤)

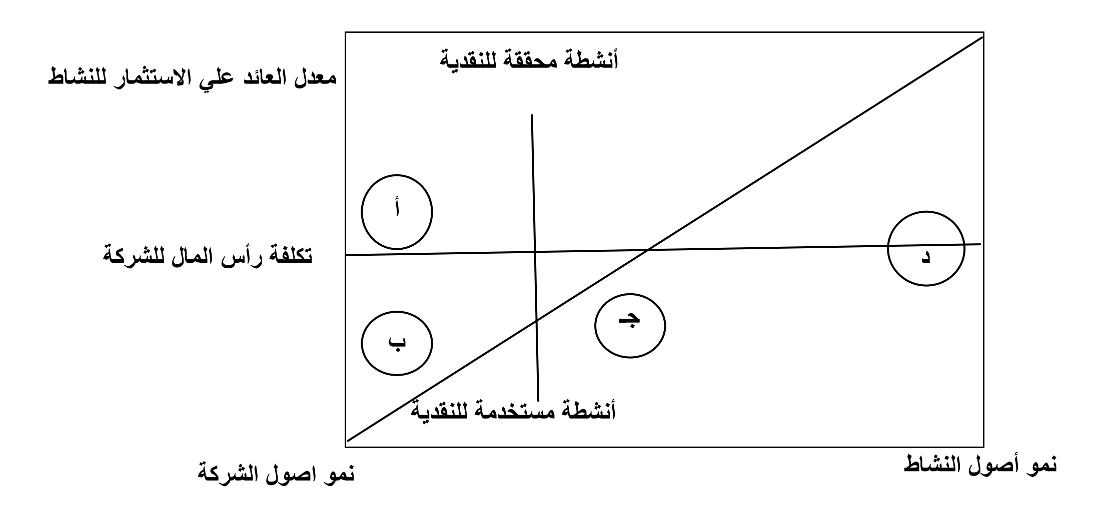
أمثلة للعلاقة بين توازن المحفظة الربحية

(أ) محفظة غير متوازنة وعلى درجة عالية من الربحية.



(ب) محفظة غير متوازنة وتحقق ربحية أقل.

الشكل(٢٤-٤)



حيث يبين الشكلين التطوير الجديد للشركة الذي تم في عام ١٩٨٠م والذي جاء استجابة للانتقادات التي تعرضت لها مصفوفة الحصة / النمو /.

ونظراً لتغير طبيعة بيئة التنافس التي تواجهها شركات الأعمال.

٩- المصفوفة الجديدة لشركة (B.C.G) :

استجابة للانتقادات الموجهة للمصفوفة وللظروف البيئية الجديدة فقد تم تعديل المصفوفة بحيث يعتمد على بعدين مختلفين .

ويظهر الشكل (٢٥-٤) المصفوفة الجديدة حيث البعدين لها:-

أ- حجم الميزة التنافسية

ب - عدد الطرق الفريدة التي يمكن في خلالها تحقيق هذه الميزة.

الشكل (٢٥-٤)

المصفوفة الجديدة لجماعة بوسطن الاستثارية

عدد المداخل المستخدمة لتحقيق الميزة	كبير	صغير
عديدة	التخصص	أنشطة مجزأة
محدودة	الحجم	المأزق

حجم الميزة

يظهر تقسيم الأنشطة إلـــى أربعة مجموعات:-

الحجم – المأزق – أنشطة مجزأة– التخصصي

ويمكن شرح المقصود بكل مجموعة على النحو التالي:

أً – أنشطة الحجم :

في هذه الخلية يمكن استخدام الاستراتيجيات السابقة والخاصة بقيادة حصة السوق وتخفيض التكلفة وباعتبار أنها ما زالت صالحة لتطبيق. وفي ظل هذه المجموعة من الأنشطة يمكن ملاحظة العلاقة الوثيقة بين حصة السوق الربحية كما هو موضح في الشكل (٢٥- ٤) ومن أحد الأمثلة على ذلك هو صناعة السيارات الأمريكية قبل ظهور المنافسة الخارجية.

الشكل (٢٦-٤)

العلاقات بين معدل العائد على الاستثمار وحصة السوق في مصفوفة (B.C.G) الجديدة.

عديدة

عدد المداخل المستخدمة

لتحقيق الميزة

محدودو

التخصص

معدل العائد

علي

الاستثمار

حصة السوق

أنشطة مجزأة

معدل العائد

علي

الاستثمار

حصة السوق

الحجم

معدل العائد

علي

الاستثمار

حصة السوق

المأزق

معدل العائد

علي

الاستثمار

حصة السوق

كبير **صغير**

حجم الميزة

ب- **أنشطة المأزق**:- تقع أنشطة المأزق في صناعات تتسم بالربحية المخفضة لكل المنافسين.

ثانياً- تسجيل نتائج الدراسة عن وحدات المنشأة تحت الدراسة

١ - استعراض البيانات الأساسية:

أ- نشاط السيراميك:-

(١) حجم مبيعات الإجمالي المملكة والمدينة المنورة من الوحدات تحت الدراسة.

(٢) معدل نمو السوق

(٣) الحصة السوقية للوحدات تحت الدراسة

(٤) الكمية النسبية للنشاط .

(٥) مصفوفة النشاط .

ب- نشاط الرخام :-

(١) حجم المبيعات

(٢) معدل النمو

(٣) الحصة

(٤) الكمية النسبية

(٥) مصفوفة النشاط

ج- نشاط الصحية:-

(١) حجم المبيعات

(٢) معدل النمو

(٣) الحصة

(٤) الكمية النسبية

(٥) مصفوفة النشاط

نتائج الدراسة

بناء على ما تم من دراسة للبيانات الأساسية التي تم تجميعها من المصادر المستخدمة سواء مصادر وزارة الاقتصاد أو الغرف التجارية أو الدوائر المختصة المستخدمة عن حجم نشاط المبيعات من مواد الإكساء الداخلي والتي منها السيراميك والرخام والأدوات الصحية تم تحليل وتفسير ومناقشة هذه النتائج بشكل تفصيلي أي لكل نشاط على حدة وبالتالي أعداد المصفوفة الخاصة بالنشاط أو بشكل إجمالي بتجميع كل الأنشطة معا لذا سيتم استعراض هذه النتائج بشقيها التفصيلي والإجمالي في الآتي:

١- عرض نتائج الدراسة

أ- البيانات الأساسية لنشاط السيراميك :-

(١) حساب حجم مبيعات سوق المدينة المنورة من السيراميك(حسابات الحصة):-

تم حساب حجم المبيعات بالمملكة مع اعتبار مبيعات عام ٢٠٠٨م هي سنة الأساس حيث وجد أن المبيعات قد تطورت بالمملكة من (٢٥) مليون م٢ عام ٢٠٠١إلـــى (٩٣) مليون م٢عام ٢٠٠٩ وبالتالي يمكن استنتاج الآتي :-

- إجمالي الزيادة السنوية خلال الثماني سنوات = ٩٣ مليون – ٣٥مليون = ٥٨ مليون م٢

- متوسط الزيادة السنوية = ٥٨ مليون ÷ ٨ =٧,٢٥٠,٠٠٠ م٢

- حجم مبيعات عام ٢٠٠٨(عام الأساس) = ٩٣,٠٠٠,٠٠٠- ٧,٢٥٠,٠٠٠= ٨٥,٧٥٠,٠٠م٢

وباعتبار أن حصة منطقة المدينة المنورة تشكل ٤,٩%من إجمالي مبيعات المملكة طبقاً للبيانات الإحصائية بالمصادر الرسمية يكون:-

- حجم مبيعات السيراميك بالمدينة المنورة عام ٢٠٠٨(عام الأساس)= ٨٥,٧٥٠,٠٠٠×٤,٩%= ٤,٢٠١,٧٥٠م٢

جدول حجم مبيعات السيراميك (١-٤)

م	السنة	حجم الزيادة السنوية	حجم المبيعات بالمملكة	حجم المبيعات بالمدينة
	٢٠٠٨	سنة أساس	٨٥,٧٥٠,٠٠م٢	٤,٢٠١,٧٥٠م٢
	٢٠٠٩	٤٦٦٦٦٦٧	٩٣٠٠٠٠٠٠	٤,٥٥٧,٠٠م٢
	٢٠١٠	٤٦٦٦٦٦٧	٩٧,٦٦٦,٦٦٧م٢	٤٧٨٥٦٦٧ م٢
	٢٠١١	٤٦٦٦٦٦٧	١٠٢٣٣٣٣٣٤	٥٠١٤٣٣٣

(٢) حساب معدل نمو سوق السيراميك في المدينة المنورة: يتم حساب وفق المعادلة التالية:-

إجمالي مبيعات السوق وحدة النشاط - إجمالي مبيعات السوق من وحدة النشاط

خلال فترة زمنية (ت + ١) خلال الفترة الزمنية (ت)

م ن س = ――――――――――――――――――

إجمالي مبيعات السوق من وحدة النشاط

خلال الفترة الزمنية (ت)

وبتطبيق المعادلة السابقة نخلص للآتي:-

- معدل نمو سوق السيراميك في المدينة المنورة لعام ٢٠٠٩=

مبيعات ٢٠٠٩- / ٢٠٠٨ = ٤٥٥٧٠٠٠ - ٤٢٠١٧٥٠ / ٤٢٠١٧٥٠ = ٣٥٥٢٥٠ / ٤٢٠١٧٥٠ = ٨,٥ %

(١) حسب تقارير دائرة الإحصاء والغرف التجارية كما ورد في الفصل الثاني.

- معدل نمو سوق السيراميك في المدينة المنورة لعام ٢٠١٠=

$$\text{مبيعات } \frac{٢٠١٠ - ٢٠٠٩}{٢٠٠٩} = \frac{٤٧٨٥٦٦٧ - ٤٥٥٧٠٠٠}{٤٥٥٧٠٠٠} = \frac{٢٢٨٦٦٧}{٤٥٥٧٠٠٠} = ٥ \%$$

$$\text{م ن س (٢٠١١) = = مبيعات } \frac{٢٠١١ - ٢٠١٠}{٢٠١٠}$$

$$\frac{٥٠١٤٣٣٣ - ٤٧٨٥٦٦٧}{٤٧٨٥٦٦٧} = \frac{٢٢٨٦٦٦}{٤٧٨٥٦٦٧} = ٤,٨\%$$

ويمكن تلخيص النتائج السابقة وفق الجدول الآتي :

جدول (٢-٤)

العام	إجمالي مبيعات المملكة م٢	إجمالي مبيعات سوق المدينة المنورة م ٤,٩% من مبيعات المملكة	معدل النمو %
٢٠٠٨	٨٥٧٥٠٠٠٠	٤٢٠١٧٥٠	سنة أساس
٢٠٠٩	٩٣٠٠٠٠٠٠	٤٥٥٧٠٠٠	٨,٥%
٢٠١٠	٩٧٦٦٦٦٦٧	٤٧٨٥٦٦٧	٥%
٢٠١١	١٠٢٣٣٣٣٣٤	٥٠١٤٣٣٣	٤,٨%

(٣) الحصة السوقية المطلقة لشركة المدى / المدينة المنورة من وحدة النشاط:-

نظراً لعدم توفر المعلومات الكافية عن الشركات المنافسة لذلك لجأنا لحساب الحصة السوقية المطلقة لمنطقة المدينة المنورة للشركة طبقا للمعادلة التالية:-

الحصة السوقية المطلقة للشركة = (مبيعات وحدة النشاط في الشركة خلال ت ÷ إجمالي مبيعات السوق من وحدة النشاط خلال الفترة ت) × ١٠٠[1]

الحصة السوقية المطلقة لشركة المدى من مبيعات السيراميك لسنة ٢٠٠٩:-

ولحساب الحصة السوقية للشركة لا بد من معرفة حجم مبيعاتها وذلك من خلال بيانات الشركة. وبالرجوع إلى حجم المبيعات للمنشأة محل الدراسة في منطقة المدينة المنورة تبين لنا الأرقام التالية والتي تبين حجم المبيعات من السيراميك والموجودة ضمن الجدول التالي:

(١) طاحون د.محمد كمال، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ،جدة،٢٠٠٨.

جدول (٣- ٤)

العام	حجم مبيعات السيراميك م٢	قيمة مبيعات السيراميك ريال سعودي
٢٠٠٨	١٦٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠
٢٠٠٩	١٨٠٠٠٠٠	٢٩٠٠٠٠٠٠
٢٠١٠	٢٠٠٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠٠٠
٢٠١١	٢٦٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠٠

إذا الحصة السوقية المطلقة للمنشأة محل البحث لعام ٢٠٠٩=

$$\frac{١٦٠٠٠٠٠}{٤٥٥٧٠٠٠} \times ١٠٠ = ٣٥\%$$

= الحصة السوقية المطلقة للمنشأة محل الدراسة من مبيعات السيراميك لعام٢٠١٠:-

$$ح\ س\ م\ (٢٠١٠) = \frac{٢٠٠٠٠٠٠}{٤٧٨٥٦٦٧} \times ١٠٠ = ٤٢\%$$

= الحصة السوقية المطلقة للمنشأة محل الدراسة من مبيعات السيراميك لعام٢٠١١:-

$$ح\ س\ م\ (٢٠١١) = \frac{٢٦٠٠٠٠٠}{٥٠١٤٣٣٣} \times ١٠٠ = ٥٢\%$$

ويمكن تلخيص النتائج السابقة دفعة الجدول الآتي :

جدول (٤ - ٤)

العام	حجم مبيعات سوق المدينة من السيراميك م٢	حجم مبيعات المنشأة محل الدراسة من السيراميك م٢	ح س م للمنشأة محل الدراسة
٢٠٠٨	٤٢٠١٧٥٠	١٦٠٠٠٠٠	أساس
٢٠٠٩	٤٥٥٧٠٠٠	١٨٠٠٠٠٠	%٣٥
٢٠١٠	٤٧٨٥٦٦٧	٢٠٠٠٠٠٠	%٤٢
٢٠١١	٥٠١٤٣٣٣	٢٦٠٠٠٠٠	%٥٢

(٤) تحديد نسبة مبيعات المنشأة محل الدراسة من وحدة نشاط السيراميك إلى إجمالي مبيعات المنشأة:

ويمكن حساب ذلك من خلال المعطيات المدرجة في الجدول الآتي:-

والذي يوضح مبيعات المنشأة محل الدراسة لمدة البحث:-

جدول (٥ - ٤)

العام	مبيعات السيراميك ريال سعودي	إجمالي مبيعات ريال سعودي
٢٠٠٨	٢٠٠٠٠٠٠٠	٣١٢٠٠٠٠٠
٢٠٠٩	٢٩٠٠٠٠٠٠	٤٧٧٠٠٠٠٠
٢٠١٠	٣٤٠٠٠٠٠٠	٥٦٥٠٠٠٠٠
٢٠١١	٤٠٠٠٠٠٠٠	٦٧٢٠٠٠٠٠

(أ) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط السيراميك إلى إجمالي مبيعاتها العام ٢٠٠٩ :-

ويمكن تلخيصها بالجدول الآتي :

جدول (٦-٤) عام ٢٠٠٩

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من نشاط السيراميك حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
السيراميك	٢٩٠٠٠٠٠٠	٢٩٠٠٠٠٠٠ ÷ ٤٧٧٠٠٠٠٠= ٦١%
إجمالي مبيعات كل الأنشطة في المنشأة	٤٧٧٠٠٠٠٠	١٠٠%

(ب) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط السيراميك إلى إجمالي مبيعاتها من جميع الأنشطة لعام ٢٠١٠ :-

ويمكن تلخيص بالجدول الآتي :-

جدول (٧- ٤) عام ٢٠١٠

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من نشاط السيراميك حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
السيراميك	٣٤٠٠٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠٠٠ ÷ ٥٦٥٠٠٠٠٠= ٦٠%
الإجمالي	٥٦٥٠٠٠٠٠	١٠٠%

(ج) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط السيراميك إلى إجمالي مبيعاتها من جميع الأنشطة لعام ٢٠١١ :-

ويمكن تلخيص بالجدول الآتي :-

جدول (٨ –٤) عام ٢٠١١

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من نشاط السيراميك حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
السيراميك	٤٠٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠٠ ÷ ٦٧٢٠٠٠٠٠= ٦٠%
الإجمالي	٦٧٢٠٠٠٠٠	١٠٠%

(٥) تحليل النتائج:-

لقد تم تحليل النتائج الأساسية من الحصة المطلقة ومعدل نمو السوق لتحديد إحداثيات موقع النشاط بالمصفوفة كما تم تحليل نتائج نسبة مبيعات السيراميك لإجمالي نسبة المبيعات لتحديد حجم النشاط بالنسبة لباقي الأنشطة كالآتي :

أحداثيات موقع النشاط (السيراميك عام ٢٠٠٩- ٢٠١١)

النشاط	العام	الحصة السوقية للنشاط	معدل نمو السوق	الاحداثيات (حصة، معدل نمو)	نسبة مبيعات النشاط إلى إجمالي مبيعات النشاط
السيراميك	٢٠٠٩	٣٥	%٨,٥	(٣٥ ،٨,٥)	%٦١
السيراميك	٢٠١٠				
السيراميك	٢٠١١				

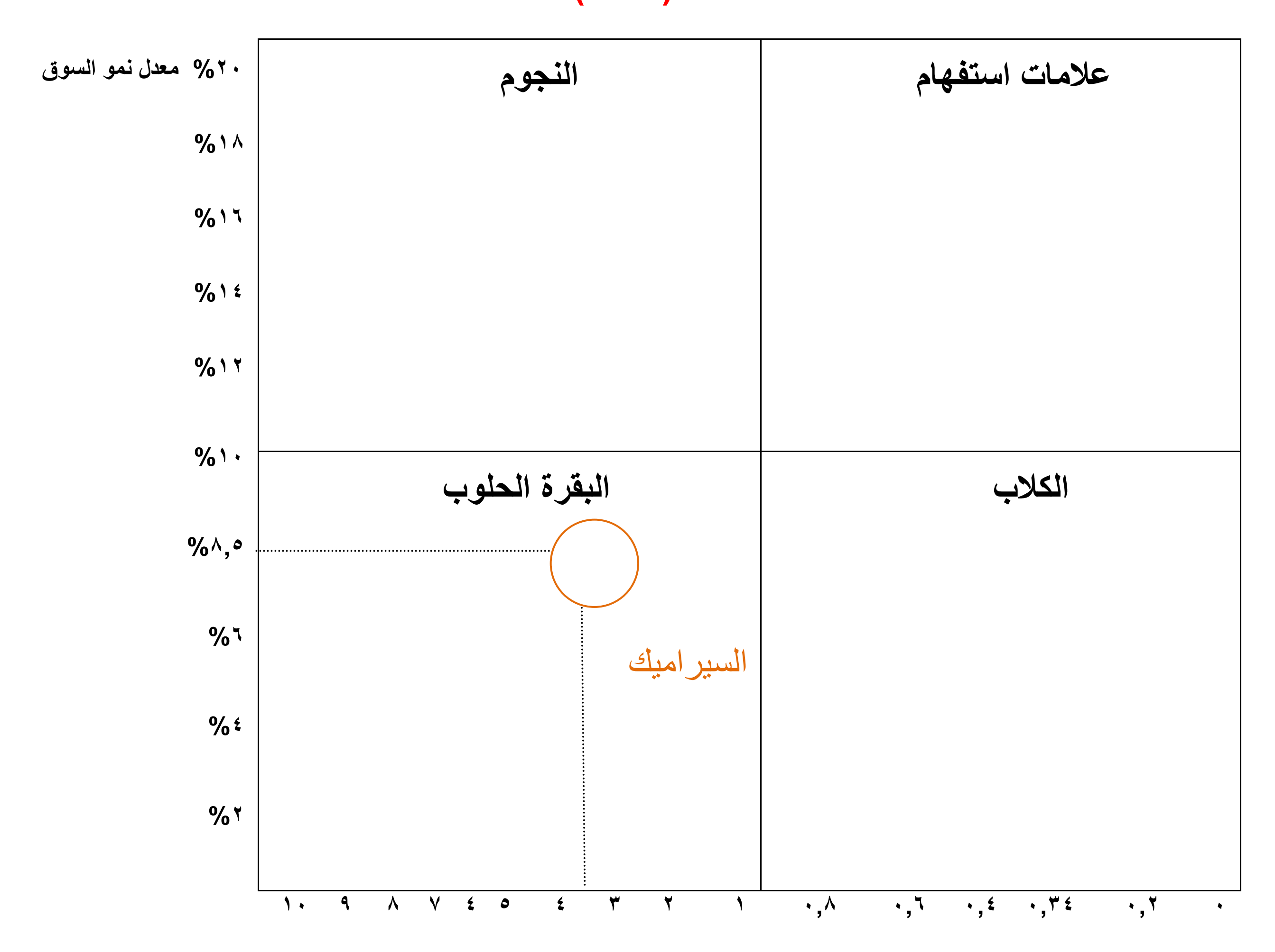
و نظراً لحساب الحصة السوقية المطلقة وكون الشركة محل البحث هي الشركة الرائدة في السوق وطبقا لقراءات الحصة المطلقة (الإجمالية) ولكون الإحداثيات الأفقية /٥٢/لذا سيتم قسمة قراءات الحصة السوقية المطلقة للنشاط على /١٠/ لتتطابق مع قراءات المصفوفة الاعتيادية بفكرة مقياس الرسم.

كما سيتم اعتبار قطر الدوائر الممثلة للأنشطة في المصفوفة /٢/سم

فيصبح لدينا قطر الدائرة التي تمثل السيراميك = ٠,٦١×٢=١,٢٢ سم

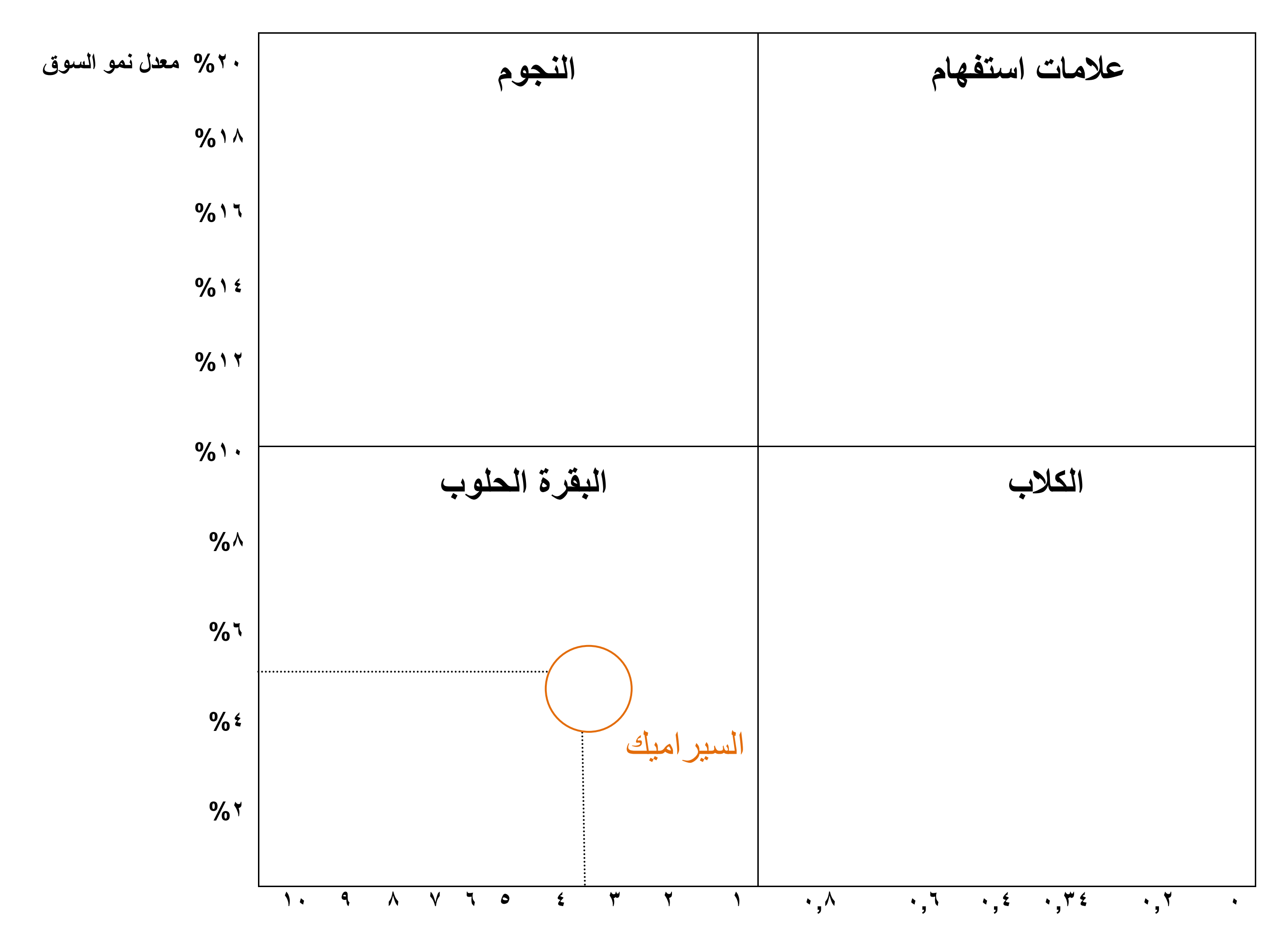
مصفوفة ٢٠٠٩

شكل (٢٧-٤)



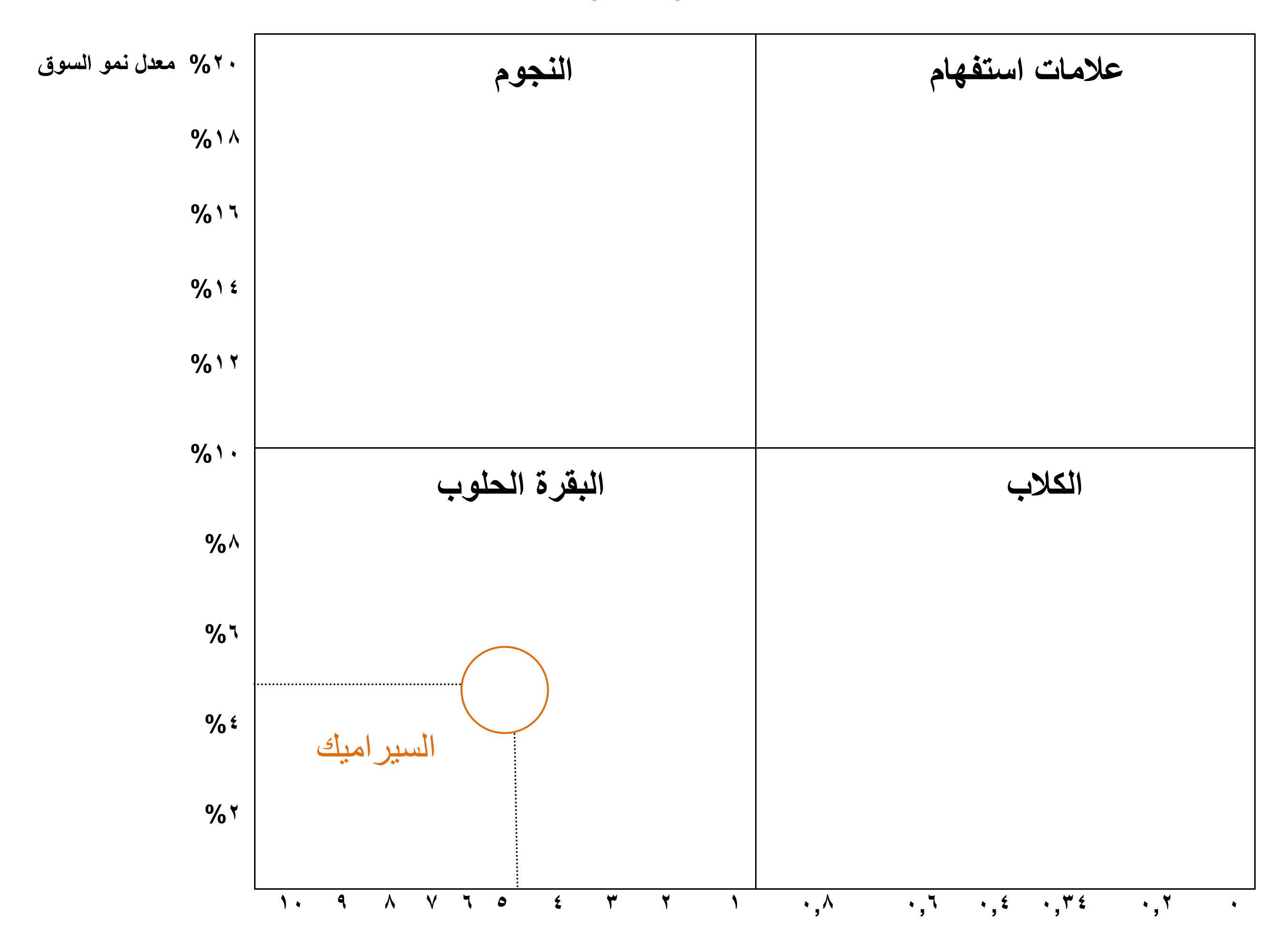
مصفوفة ٢٠١٠

شكل (٢٨-٤)



مصفوفة ٢٠١١

شكل (٢٩-٤)



ب- البيانات الأساسية لنشاط الرخام والجرانيت:-

(١) حساب حجم مبيعات سوق المدينة المنورة من الرخام والجرانيت:

ولحساب ذلك لا بد من حساب حجم مبيعات المملكة من الرخام والجرانيت خلال تلك الفترة.

وعلى اعتبار سنة ٢٠٠٨ ميلادية هي سنة أساس فقد تم احتساب حجم مبيعاتها وفق الآتي:-

حسب التقارير السابقة (١) فقد كانت مبيعات المملكة من الرخام والجرانيت في عام ٢٠٠٥ = ٧١٠٠٠٠٠م٢ فتكون مبيعات سوق المدينة المنورة = ٧١٠٠٠٠٠× ٤,٩% = ٣٤٧٩٠٠م٢

وحسب معدل نمو السوق خلال الفترة ٢٠٠٦- ٢٠٠٨كانت ١٢%فيتحصل منها الآتي:-

مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠٠٦= ٣٤٧٩٠٠+(٣٤٧٩٠٠×١٢%)=٣٨٩٦٤٨م٢

مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠٠٧= ٣٨٩٦٤٨+ (٣٨٩٦٤٨×١٢%)=٤٣٦٤٠٦م٢

إذا فيكون:-

- حجم مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠٠٨= ٤٣٦٤٠٦+(٤٣٦٤٠٦×١٢%) =٤٨٨٧٧٥م٢
- حجم مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠٠٩=٤٨٨٧٧٥+(٤٨٨٧٧٥×٨,٥%) = ٥٣٠٣٢١م٢ (٢)
- حجم مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠١٠=٥٣٠٣٢١+(٥٣٠٣٢١×٥%) = ٥٥٦٨٣٧م٢ (٣)
- حجم مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠١١=٥٥٦٨٣٧+(٥٥٦٨٣٧×٤.٨%) = ٥٥٨٣٥٦٥م٢ (٤)

(١) حسب التقارير الواردة في الفصل الثاني ص (١٤٣)

(٢) حسب معدل نمو السيراميك لعام٢٠٠٩في الصحيفة السابقة

(٣) حسب معدل نمو السيراميك لعام٢٠١٠في الصحيفة السابقة

(٤) حسب معدل نمو السيراميك لعام٢٠١١في الصحيفة السابقة

ويمكن تلخيص النتائج السابقة وفق الجدول الآتي (٩- ٤):-

العام	إجمالي مبيعات سوق المدينة المنورة من الرخام والجرانيت م٢	معدل النمو %
٢٠٠٨	٤٨٨٧٧٥	سنة أساس
٢٠٠٩	٥٣٠٣٢١	%٨,٥
٢٠١٠	٥٥٦٨٣٧	%٥
٢٠١١	٥٨٣٥٦٥	%٤,٨

(٢) الرخام والجرانيت:-

- الحصة السوقية المطلقة للمنشأة من مبيعات الرخام والجرانيت لعام ٢٠٠٩:-

ولدى الرجوع إلى بيانات المنشأة محل الدراسة تبين لنا المعطيات التالية وفق الجدول التالي: جدول (١٠-٤)

العام	حجم مبيعات الرخام والجرانيت م٢	قيمة المبيعات ريال سعودي
٢٠٠٨	١١١٠٠٠	٩٢٠٠٠٠٠
٢٠٠٩	١٩٠٠٠٠	١٥٥٠٠٠٠٠
٢٠١٠	٢٦٠٠٠٠	١٧٥٠٠٠٠٠
٢٠١١	٢٩٨٠٠٠	٢١٠٠٠٠٠٠

إذا ح س م (٢٠٠٩) = $\frac{١٩٠٠٠٠}{٥٣٠٣٢١}$ × ١٠٠ = ٣٦ %

= الحصة السوقية المطلقة للمنشأة محل الدراسة من مبيعات السيراميك لعام٢٠١٠:-

ح س م (٢٠١٠) = $\frac{٢٦٠٠٠٠}{٥٥٦٨٣٧}$ × ١٠٠ = ٤٧ %

= الحصة السوقية المطلقة للمنشأة محل الدراسة من مبيعات السيراميك لعام٢٠١١:-

ح س م (٢٠١١) = $\frac{٢٩٨٠٠٠}{٥٨٣٥٦٥}$ × ١٠٠ =٥١ %

ويمكن تلخيص النتائج السابقة وفق الجدول التالي (١١-٤):-

العام	حجم مبيعات سوق المدينة من الرخام والجرانيت م٢	حجم مبيعات المنشأة محل الدراسة من الرخام والجرانيت م٢	ح س م للمنشأة محل الدراسة
٢٠٠٨	٤٨٨٧٧٥	١١١٠٠٠	أساس
٢٠٠٩	٥٣٠٣٢١	١٩٠٠٠٠	% ٣٦
٢٠١٠	٥٥٦٨٣٧	٢٦٠٠٠٠	% ٤٧
٢٠١١	٥٨٣٥٦٥	٢٩٨٠٠٠	% ٥١

(٣) تحديد نسبة مبيعات المنشأة محل الدراسة من وحدة نشاط الرخام والجرانيت إلى إجمالي مبيعات المنشأة:

ويمكن حساب ذلك من خلال المعطيات المدرجة في الجدول الآتي:-

والذي يوضح مبيعات المنشأة محل الدراسة لمدة البحث:-

جدول (١٢-٤)

العام	مبيعات الرخام والجرانيت ريال سعودي	إجمالي مبيعات ريال سعودي
٢٠٠٨	٩٢٠٠٠٠٠	٣١٢٠٠٠٠٠
٢٠٠٩	١٥٥٠٠٠٠٠	٤٧٧٠٠٠٠٠
٢٠١٠	١٧٥٠٠٠٠٠	٥٦٥٠٠٠٠٠
٢٠١١	٢١٠٠٠٠٠٠	٦٧٢٠٠٠٠٠

(أ) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط الرخام والجرانيت إلى إجمالي مبيعاتها العام ٢٠٠٩ :-

ويمكن تلخيصها بالجدول الآتي :

جدول (١٣-٤) عام ٢٠٠٩

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من كل نشاط حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
الرخام والجرانيت	١٥٥٠٠٠٠٠	١٥٥٠٠٠٠٠ ÷ ٤٧٧٠٠٠٠٠ = ٣٢%
إجمالي مبيعات كل الأنشطة في المنشأة	٤٧٧٠٠٠٠٠	١٠٠%

(ب) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط الرخام والجرانيت إلى إجمالي مبيعاتها من جميع الأنشطة لعام ٢٠١٠ :-

ويمكن تلخيص بالجدول الآتي :-

جدول (١٤-٤) عام ٢٠١٠

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من كل نشاط حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
الرخام والجرانيت	١٧٥٠٠٠٠٠	١٧٥٠٠٠٠٠ ÷ ٥٦٥٠٠٠٠٠ = ٣١%
الإجمالي	٥٦٥٠٠٠٠٠	١٠٠%

(ج) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط الرخام والجرانيت إلى إجمالي مبيعاتها من جميع الأنشطة لعام ٢٠١١ :-

ويمكن تلخيص بالجدول الآتي :-

جدول (١٥-٤) عام ٢٠١١

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من كل نشاط حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
الرخام والجرانيت	٢١٠٠٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠٠٠ ÷ ٦٧٢٠٠٠٠٠ = ٣١%
الإجمالي	٦٧٢٠٠٠٠٠	١٠٠%

د - تحليل النتائج:-

(١)- رسم موقع كل نشاط داخل مربعات المصفوفة باستخدام الإحداثيتين س، ص: ويحتاج ذلك لمعرفة الآتي:-

(أ)- أحداثي كل نشاط (معدل نمو السوق والحصة السوقية للنشاط).

وقد سبق أن تم حساب ذلك في البند (١) و(٢) من هذا الفصل (الرابع).

(ب) تحديد حجم الدائرة المرسومة والتي تمثل النشاط على المصفوفة وذلك على أساس طول قطر الدائرة يعبر عن نسبة مبيعات المنشأة إلـــى إجمالي مبيعاتها من كافة الأنشطة كنسبة مئوية وقد تم حساب ذلك في البند (٣) من هذا الفصل (الرابع).

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في جدول لكل سنة من سنوات البحث:-

أ- مصفوفة الحصة / النمو لعام ٢٠٠٩:-

جدول الإحداثياً (١٦-٤) لعام ٢٠٠٩

النشاط	الحصة السوقية للنشاط	معدل نمو السوق	الإحدايث حصة معدل نمو	نسبة مبيعات النشاط إلى إجمالي مبيعات النشاط
الرخام والجرانيت	٣٦	%٨,٥	(٨,٥،٣٦)	%٣٢

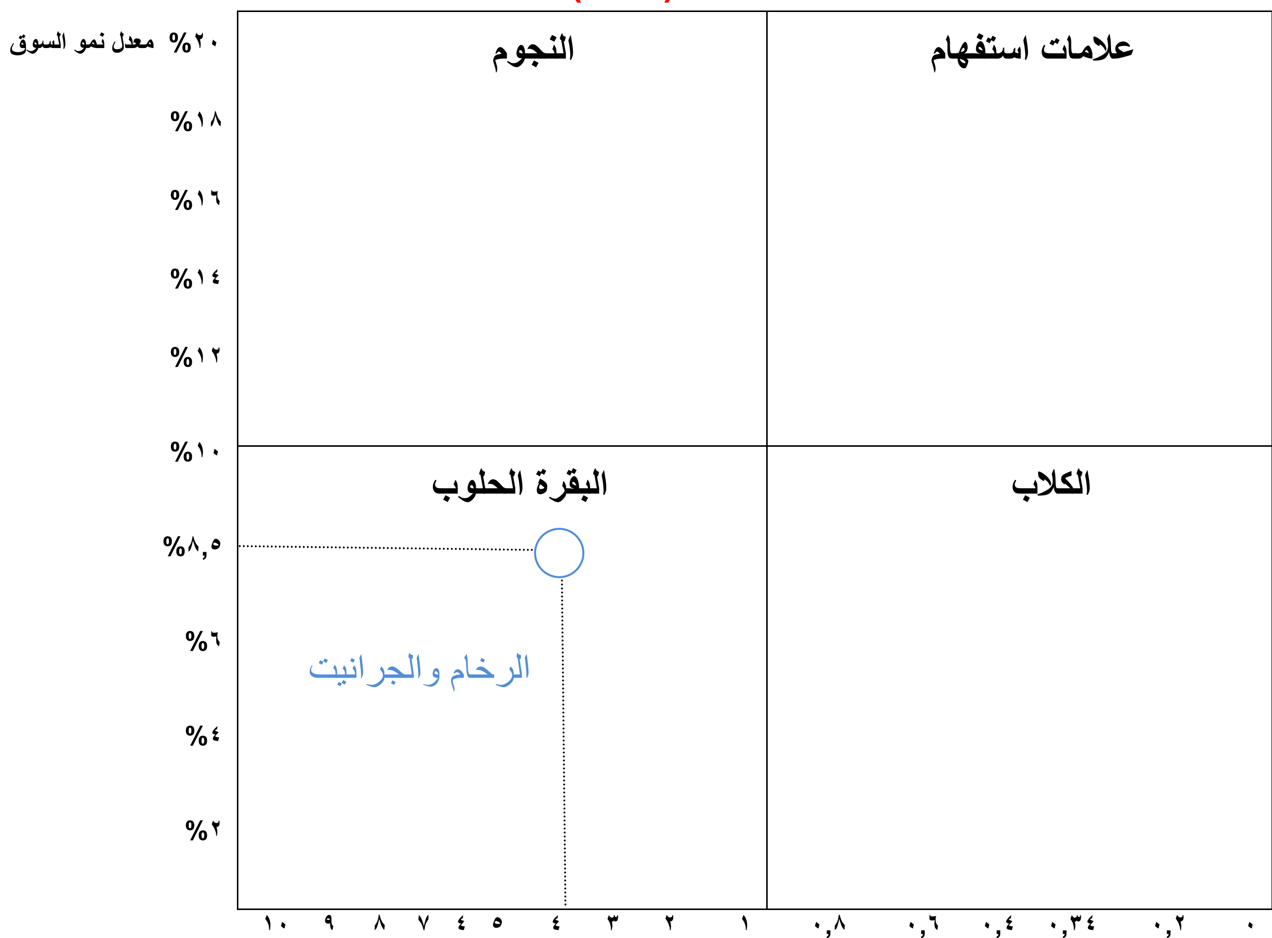
و نظراً لحساب الحصة السوقية المطلقة وكون الشركة محل البحث هي الشركة الرائدة في السوق وطبقا لقراءات الحصة المطلقة (الإجمالية) ولكون الإحداثيات الأفقية /٥٢/لذا سيتم قسمة قراءات الحصة السوقية المطلقة للنشاط على /١٠/ لتتطابق مع قراءات المصفوفة الاعتيادية بفكرة مقياس الرسم.

كما سيتم اعتبار قطر الدوائر الممثلة للأنشطة في المصفوفة /٢/سم

وقطر دائرة التي تمثيل الرخام والجرانيت = ٠,٣٢×٢= ٠,٦٤سم

مصفوفة٢٠٠٩

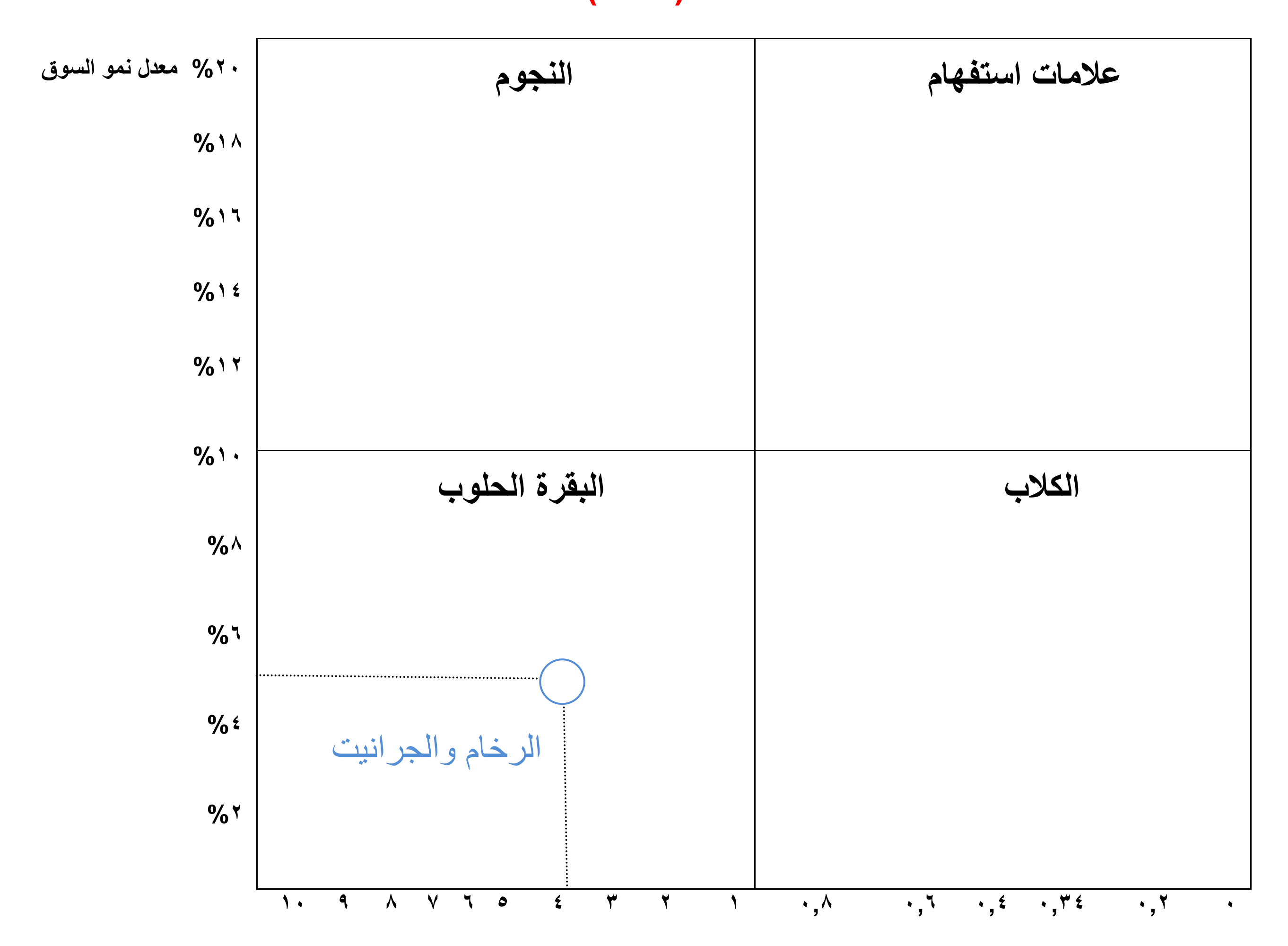
شكل (٣٠-٤)



الحصة السوقية المطلقة

مصفوفة ٢٠١٠

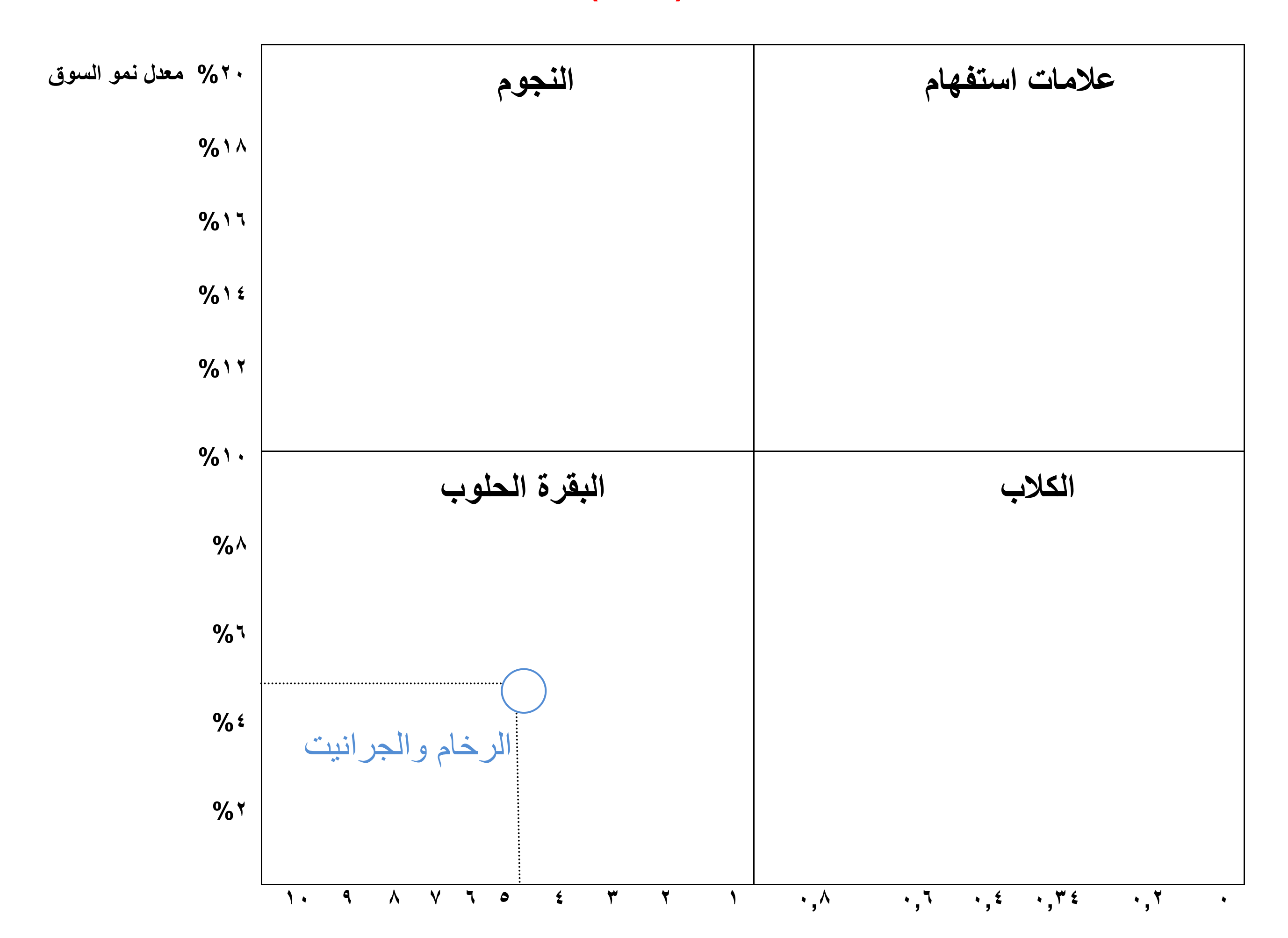
شكل (٣١-٤)



الحصة السوقية المطلقة

مصفوفة ٢٠١١

شكل (٣٢-٤)



ج - البيانات الأساسية لنشاط الأدوات الصحية:-

(١)- حساب حجم مبيعات سوق المدينة المنورة من الأدوات الصحية ومعدل نمو السوق:

وعلى باعتبار سنة ٢٠٠٨ ميلادية هي سنة أساس فقد تم احتساب حجم مبيعاتها وفق الآتي:-
فحسب التقارير السابقة الواردة في الفصل الثاني البند (٦) فقد كانت مبيعات المملكة من الأدوات الصحية والسباكة بلغت / ٢/ اثنين مليار ريال وحسب العرف الهندسي أن الأدوات الصحية تشكل ٧٠% منها وعلى ذلك وحسب إحصائيات عام ٢٠٠٦ فتكون مبيعات المدينة المنورة في عام ٢٠٠٦ من الأدوات الصحية =

= ٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠× ٧٠% × ٤,٩%= ٦٨٦٠٠٠٠٠ريال

ملاحظة:-

وقد اعتمدنا القيمة نظراً لعدم وجود وحدة لتقيم حجم النشاط بها سوى القيمة. وحسب معدل نمو السوق خلال الفترة ٢٠٠٦- ٢٠٠٨والتي كانت ١٢% فيتحصل لدينا الآتي:-
مبيعات سوق المدينة المنورة من الأدوات الصحية لعام ٢٠٠٧=مبيعات سوق المدينة ٢٠٠٦ × مقدار النمو ٦٨٦٠٠٠٠٠ + (٦٨٦٠٠٠٠٠×١٢%)= ٧٦٨٣٢٠٠٠ريال سعودي

إذا فيكون :-

= مبيعات سوق المدينة المنورة لعام ٢٠٠٨ من الأدوات الصحية
=٧٦٨٣٢٠٠٠+(٧٦٨٣٢٠٠٠×١٢%)= ٨٦٠٥١٨٤٠ ريال سعودي

=مبيعات سوق المدينة المنورة من الأدوات الصحية لعام ٢٠٠٩
=٨٦٠٥١٨٤٠+(٨٦٠٥١٨٤٠×٨,٥%) (١) = ٩٣٣٦٦٢٤٦ ريال سعودي

=مبيعات سوق المدينة المنورة من الأدوات الصحية لعام ٢٠١٠
=٩٣٣٦٦٢٤٦+(٩٣٣٦٦٢٤٦×٥%)(٢) (٩٨٠٣٤٥٥٨ريال سعودي

=مبيعات سوق المدينة المنورة من الأدوات الصحية لعام ٢٠١١
=٩٨٠٣٤٥٥٨+(٩٨٠٣٤٥٥٨×٤,٨%)(٣)= ١٠٢٧٤٠٢١٧ريال سعودي

(١) حسب معدل النمو لعام ٢٠٠٩
(٢) حسب معدل النمو لعام ٢٠١٠
(٣) حسب معدل النمو لعام ٢٠١١

ويمكن تلخيص النتائج السابقة وفق الجدول الآتي :

جدول (١٧-٤)

العام	إجمالي مبيعات سوق المدينة المنورة من الأدوات الصحية بالريال سعودي	معدل النمو %
٢٠٠٨	٨٦٠٥١٨٤٠	
٢٠٠٩	٩٣٣٦٦٢٤٦	%٨,٥
٢٠١٠	٩٨٠٣٤٥٥٨	%٥
٢٠١١	١٠٢٧٤٠٢١٧	%٤,٨

(٣) – الحصة السوقية المطلقة للمنشأة من مبيعات الأدوات الصحية لعام ٢٠٠٩: –

ولدى الرجوع إلى سجلات المنشأة محل الدراسة تبين لنا المعطيات التالية وفق الجدول التالي:–

جدول (١٨-٤)

العام	مبيعات المنشأة محل الدراسة من الأدوات الصحية ريال سعودي
٢٠٠٨	٢٠٠٠٠٠٠
٢٠٠٩	٣٢٠٠٠٠٠
٢٠١٠	٥٠٠٠٠٠٠
٢٠١١	٦٢٠٠٠٠٠

إذاً ح س م ٢٠٠٩ = $\frac{٣٢٠٠٠٠٠}{٩٣٣٦٦٢٤٦}$ × ١٠٠ = ٣,٤ %

= الحصة السوقية للمنشأة محل الدراسة من مبيعات الأدوات الصحية لعام٢٠١٠:–

ح س م (٢٠١٠) = $\frac{٥٠٠٠٠٠٠}{٩٨٠٣٤٥٥٨}$ × ١٠٠ = ٥,١ %

= الحصة السوقية للمنشأة محل الدراسة من مبيعات الأدوات الصحية لعام٢٠١١:–

ح س م (٢٠١٠) = $\frac{٦٢٠٠٠٠٠}{١٠٢٧٤٠٢١٧}$ × ١٠٠ = ٦%

ويمكن تلخيص النتائج السابقة وفق الجدول التالي :-

الجدول (١٩-٤)

العام	مبيعات سوق المدينة من الأدوات الصحية ريال سعودي	مبيعات المنشأة محل الدراسة من الأدوات الصحية ريال سعودي	ح س م للمنشأة محل الدراسة
٢٠٠٨	٨٦٠٥١٨٤٠	٢٠٠٠٠٠٠	أساس
٢٠٠٩	٩٣٣٦٦٢٤٦	٣٢٠٠٠٠٠	٣,٤
٢٠١٠	٩٨٠٣٤٥٥٨	٥٠٠٠٠٠٠	٥,١
٢٠١١	١٠٢٧٤٠٢١٧	٦٢٠٠٠٠٠	٦

(٤) تحديد نسبة مبيعات المنشأة محل الدراسة من وحدة الأدوات الصحية نشاط إلى إجمالي مبيعات المنشأة:

ويمكن حساب ذلك من خلال المعطيات المدرجة في الجدول الآتي:-

والذي يوضح مبيعات المنشأة محل الدراسة لمدة البحث:-

جدول (٢٠-٤)

العام	مبيعات الأدوات الصحية ريال سعودي	إجمالي مبيعات ريال سعودي
٢٠٠٨	٢٠٠٠٠٠٠	٣١٢٠٠٠٠٠
٢٠٠٩	٣٢٠٠٠٠٠	٤٧٧٠٠٠٠٠
٢٠١٠	٥٠٠٠٠٠٠	٥٦٥٠٠٠٠٠
٢٠١١	٦٢٠٠٠٠٠	٦٧٢٠٠٠٠٠

(أ) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط الأدوات الصحية إلى إجمالي مبيعاتها العام ٢٠٠٩ :-

ويمكن تلخيصها بالجدول الآتي :

جدول (٢١-٤) عام ٢٠٠٩

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من نشاط الأدوات الصحية حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
الأدوات الصحية	٣٢٠٠٠٠٠	٣٢٠٠٠٠٠ ÷٤٧٧٠٠٠٠٠= ٧%
إجمالي مبيعات كل الأنشطة في المنشأة	٤٧٧٠٠٠٠٠	١٠٠%

(ب) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط الأدوات الصحية إلى إجمالي مبيعاتها من جميع الأنشطة لعام ٢٠١٠ :-

ويمكن تلخيص بالجدول الآتي :-

جدول (٢٢-٤) عام ٢٠١٠

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من نشاط الأدوات الصحية حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
الأدوات الصحية	٥٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠ ÷٥٦٥٠٠٠٠٠= ٩%
الإجمالي	٥٦٥٠٠٠٠٠	١٠٠%

(ج) نسبة مبيعات المنشأة من نشاط الأدوات الصحية إلى إجمالي مبيعاتها من جميع الأنشطة لعام ٢٠١١ :-

ويمكن تلخيص بالجدول الآتي :-

جدول (٢٣-٤) عام ٢٠١١

وحدة النشاط	حجم المبيعات	نسبة مبيعات الشركة من نشاط الأدوات الصحية حجم مبيعات النشاط ÷ إجمالي مبيعات لكل الأنشطة
الأدوات الصحية	٦٢٠٠٠٠٠	٦٢٠٠٠٠٠ ÷٦٧٢٠٠٠٠٠= ٩%
الإجمالي	٦٧٢٠٠٠٠٠	١٠٠%

- تحليل النتائج:-

أ- رسم موقع كل نشاط داخل مربعات المصفوفة باستخدام الإحداثين س، ص: ويحتاج ذلك لمعرفة الآتي:-

١- أحداثي كل نشاط (معدل نمو السوق و الحصة السوقية للنشاط).

وقد سبق أن تم حساب ذلك في البند (١) و(٢) من هذا الفصل (الرابع).

٢-تحديد حجم الدائرة المرسومة والتي تمثل النشاط على المصفوفة وذلك على أساس طول قطر الدائرة يعبر عن نسبة مبيعات المنشأة إلـــى إجمالي مبيعاتها من كافة الأنشطة كنسبة مئوية وقد تم حساب ذلك في البند (٣) من هذا الفصل (الرابع).

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في جدول لكل سنة من سنوات البحث:-

أ- مصفوفة الحصة / النمو لعام ٢٠٠٩:-

جدول الإحداثياً (٢٤-٤) لعام ٢٠٠٩

النشاط	الحصة السوقية للنشاط	معدل نمو السوق	الإحداثيث حصة معدل نمو	نسبة مبيعات النشاط إلى إجمالي مبيعات النشاط
الأدوات الصحية	٣,٤	%٨,٥	(٨,٥،٣,٤)	%٧

و نظراً لحساب الحصة السوقية المطلقة وكون الشركة محل البحث هي الشركة الرائدة في السوق وطبقا لقراءات الحصة المطلقة (الإجمالية) ولكون الإحداثيات الأفقية /٥٢/لذا سيتم قسمة قراءات الحصة السوقية المطلقة للنشاط على /١٠/ لتتطابق مع قراءات المصفوفة الاعتيادية بفكرة مقياس الرسم.

كما سيتم اعتبار قطر الدوائر الممثلة للأنشطة في المصفوفة /٢/سم

وقطر الدائرة التي تمثل الأدوات الصحية = ٠,٠٧×٢= ٠,١٤سم

مصفوفة ٢٠٠٩
الشكل (٣٣-٤)



الحصة السوقية المطلقة

مصفوفة ٢٠١٠

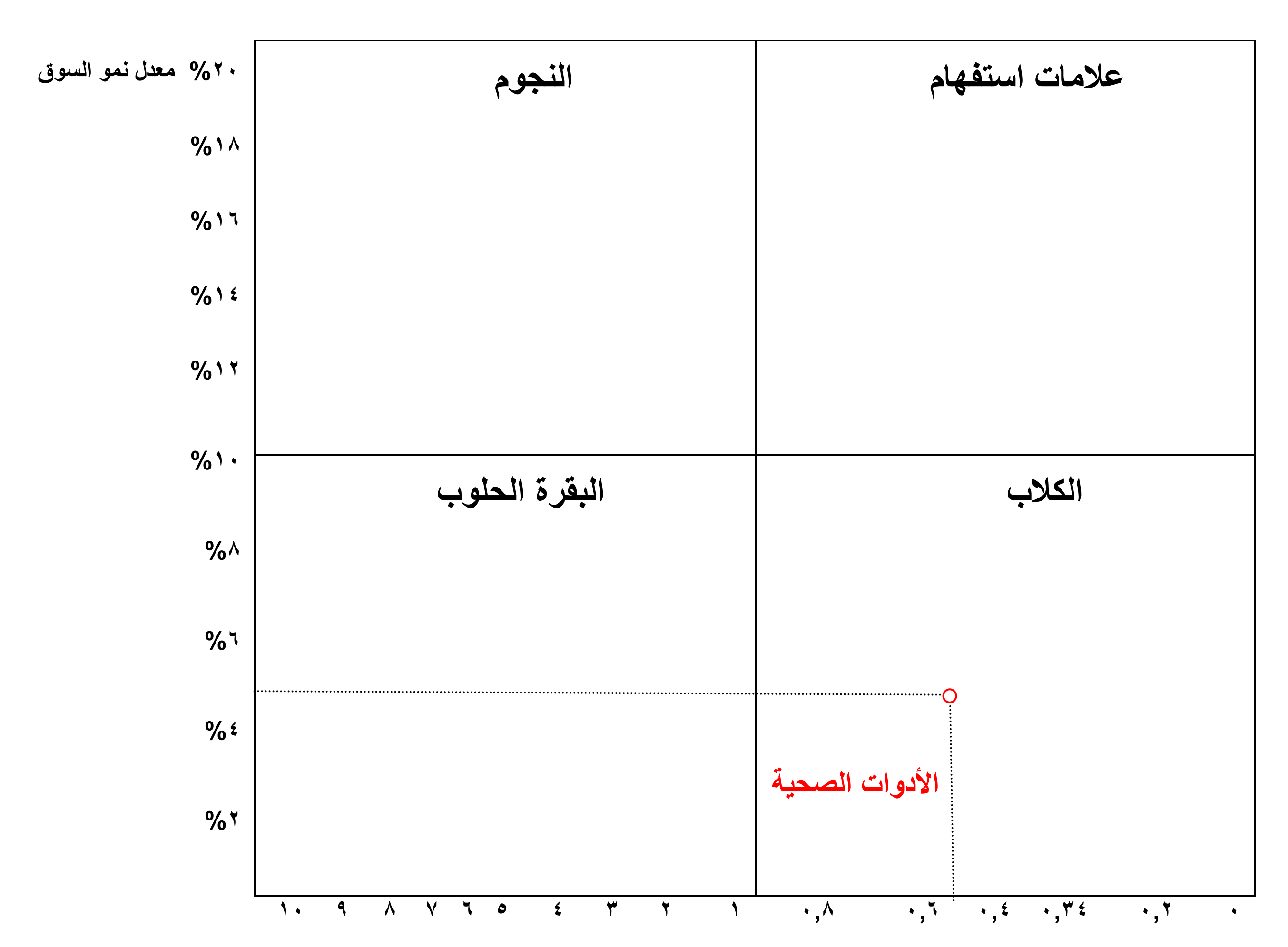
الشكل (٤-٣٤)



الحصة السوقية المطلقة

مصفوفة ٢٠١١

الشكل (٣٥-٤)



الحصة السوقية المطلقة

الفصل الخامس

- التوصيات والمقترحات
- المصادر والمراجع
- المستخلص باللغة الانكليزية

التوصيات والمقترحات:-

أولاً- السيراميك :-

١- قرار الإبقاء أو استبعاد النشاط:-

نوصي بإبقاء النشاط في محفظة الشركة محل البحث لأنه يقع في خليه البقرة الحلوب حيث معدل نمو السوق منخفض والحصة السوقية مرتفعة .

٢- قرار إستراتيجية حصة السوق :-

نوصي بإتباع إستراتيجية الاحتفاظ محصه السوق لهذه الوحدة الموجودة بهذه الخلية إذا من معدل نموها السوق منخفض والحصة السوقية مرتفعة وكذلك يجب عدم الإهمال للاستثمارات بغرض توسيع الحصة وتحسين عمليات الأداء ورفع كفاءة العاملين عن طريق الدورات التدريبية .

٣- حالة التدفق النقدي :-

نوصي باستخدام الفائض النقدي بالآتي :-

أ- التوسع في نشاط السيراميك

ب- تنشيط نشاط الأدوات الصحية وتوسيعه.

ت- فتح أسواق جديدة

ث- تنشيط الدعاية والإعلان .

ج- الدورات التدريبية للعاملين .

ثانياً - الرخام والجرانيت :-

١- قرار الإبقاء استبعاد النشاط:-

يوصي الباحث بإبقاء نشاط الرخام والجرانيت في محفظة المنشأة محل البحث لأنه هذا النشاط يقع في خلية البقرة الحلوب حيث معدل نمو السوق منخفض والحصة السوقية مرتفعة .

٢- قرار إستراتيجية حصة السوق .

يوصي الباحث بإتباع إستراتيجية الاحتفاظ بحصة السوق لهذه الوحدة الموجودة بهذه الحلية إذ أن نمو السوق منخفض والحصة السوقية مرتفعة .وكذلك يجب عدم الإهمال للاستثمارات بغرض توسيع الحصة وتحسين عمليات الأداء ورفع كفاءة العاملين عن طريق الدورات التدريبية .

٣- حالة التدفق النقدي :-

يوصي الباحث باستخدام الفائض النقدي في الآتي:-

أ- التوسع في نشاط السيراميك

ب- تنشيط نشاط الأدوات الصحية وتوسيعه.

ت- فتح أسواق جديدة

ث- تنشيط الدعاية والإعلان .

ج- الدورات التدريبية للعاملين .

ثالثاً - الأدوات الصحية -

١- قرارا الإبقاء /استبعاد النشاط:-

يكون النشاط يقع في خلية الكلاب أي معدل نمو السوق منخفض والحصة السوقية كذلك منخفضة ونظراً لكون النشاط يتجه باطراد بازدياد الحصة السوقية وبالتالي يقترب من خلية البقرة الحلوب فيوصي الباحث بإتباع إستراتيجية التوسع ببناء الحصة.

٢- قرار إستراتيجية حصة السوق :-

فيوصي الباحث إستراتيجية الاحتفاظ بالنشاط وتوسيعه وذلك بإتباع الآتي :-

أ- إعادة هيكلة هذا القسم (أي قسم النشاط)

ب- إضافة مناديب جدد من ذوي الكفاءة.

ت- زيادة مساحة الصندوق اتصالات .

ث- وتفصيل وزيادة حجم الدعاية والإعلان.

ج- إقامة دورات تدريبية للعاملين .

٣- حالة التدفق النقدي :-

كون لهذه الوحدة تقع في خلية الطلاب وكوننا زيد توسيع النشاط ونموه فإن تدفقه النقدي يكون سابقاً

ولذلك فإن الباحث يوصي بالآتي:-

باستخدام الفائض النقدي لكل من نشاطي السيراميك والرخام في توسيع نشاط الأدوات الصحية.

وفتح أخذ بيع جديدة وكذلك إقامة الدورات التدريبية للعاملين وزيادة الكادر وكذلك تنشيط الدعاية والإعلان.

قائمة المراجع

References

أولا-المراجع العربية :

١. أبو بكر مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية،الإسكندرية، ٢٠٠٠

٢. أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤

٣. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية، ٢٠٠٢

٤. أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤

٥. أبو قحف عبد السلام، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤

٦. حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠

٧. جمال الدين المرسي محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:منهج تطبيقي،الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠

٨. كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤

٩. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،.١٩٩٩

١٠. مرسي جمال خليل، عبد الرحمان الإدريسي ثابت، الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١-٢٠٠٢

١١. محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٣

١٢. مسن محمد، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، الساحل للنشر والتوزيع، . الجزائر، ٢٠٠١

١٣. محمد عوض أحمد، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية،

١٤. الإسكندرية، ٢٠٠١

١٥. محمد مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة . للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣

١٦. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار،ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٣

١٧. الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق :مدخل كمي وتحليلي،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠

١٨. عادل راشد أحمد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة، بيروت، ١٩٨٠

١٩. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠

٢٠. العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١-٢٠٠٢

٢١. الفتاح المغربي عبد الحميد ،الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن ٢١ ، الطبعة الأولى، مجموعة النبل العربية، القاهرة، ١٩٩٩

٢٢. عبد العزيز حسن أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن ٢١ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١

٢٣. عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق :مدخل سلوكي، بدون ذكر دار النشر، عمان، . الأردن، ١٩٩٢

٢٤. وهيلن توماس و دانجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخرون، معهد الصدارة العامة، السعودية، ١٩٩٠

٢٥. أبو قحف،عبد السلام ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية للطباع الإسكندرية ، ١٩٩٢

٢٦. إسماعيل بلال ، محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ج م العربية ، ٢٠٠٤.

٢٧. الدوري ، زكريا مطلك ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، (٢٠٠٥

٢٩. الركابي، كاظم ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة . الأردن: دار وائل. (٢٠٠٤)

٣٠. بازرعة ، محمود صادق ، بحوث التسويق ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة (٢٠٠٨) .

٣١. بن حبتور ، عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة دراسة مقارنة ، عدن ، دار جامعة عدن للنشر. (٢٠٠٠).

٣٢. العلاق، بشير وال عبدلي وياسين ، إستراتيجيات التسويق . الأردن ، دار زاهر. (١٩٩٩)

٣٣. العلاق ، بشير ، أسس الإدارة الحديثة ، عمان: دار اليازوري للنشر. (١٩٩٩).

٣٤. القطامين، أحمد ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات ونماذج تطبيقية ، عمان ، دار مجدلاوي. (٢٠٠٢)

٣٥. القطامين، أحمد عطا الله، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار مدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٦
٣٦. المغربي، عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩.
٣٧. النمر، سعود محمد وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الرياض ، الناشر المؤلف. (١٩٩٧)
٣٨. تريجو ، بنيامين و زيمرمان ،جون ، ترجمة د. إبراهيم البرلسي إستراتيجية الإدارة العليا ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٨
٣٩. توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية ، المبادئ و الأدوات ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك. (٢٠٠٤)
٤٠. جراي ، هيري. ل وآخرون. مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، السعودية ، معهد الإدارة الدولية ، دار البحوث السعودية. (١٩٨٨)
٤١.خطاب سمير ، و سيد، عايدة، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢
٤٢. خليل ، نبيل مرسي، دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي : كيف تفكر وتخطط إستراتيجياً دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٥
٤٣. خليل ، نبيل مرسي ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية (١٩٩٤)
٤٤. زويلف ، مهدي حسين ، الإدارة نظريات ومبادئ ، عمان ، دار الفكر ، (٢٠٠١)
٤٥. زين الدين فريد، عبد الفتاح ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ١٩٩٦.
٤٦. عدس، عبد الرحمن وآخرون ، البحث العلمي ، مفهومه أدواته أساليبه ، الرياض ، دار أسامة للنشر، (٢٠٠٥)
٤٧. علي ، علي حسين وآخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، البيئة ، الوظائف والإستراتيجيات ، الأردن ، دار الحامد ، (١٩٩٩)
٤٨. عوض ، محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، دار الجامعية (٢٠٠٤)
٤٩. غراب، كامل السعيد الإدارة الإستراتيجية ، أصول علمية وحالات عملية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، . (١٩٩٥).
٥٠. كاظم حمود ، خضير، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٤

ثانيا- الرسائل الجامعية Dissertations:

١. بلعلا نسيمة فريال ، التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق:دراسة حالة مركب مواد التنظيف بشلغوم العيد، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة، بحث لم ينشر - .الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٠-٢٠٠١

٢. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجيستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣

٣. زغدار أحمد، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجيستير،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، ١٩٩٨

٤. أ.نشوان الأتاسي، تحليل موقف أنواع البيع المختلفة لمواد الإكساء الداخلي لمجموعة شركات بيت الإباء لتحقيق الميزة التنافسية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الاقتصاد والإدارة في الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك ،٢٠١١-٢٠١٢

References: ثالثا-المراجع باللغة الفرنسية

A- bidault Francis, le champ stratégique de l'entreprise, economica, Paris, 1988.
Bottin -C, le diagnostic et changement, édition d'organisation, paris, 1991.

b- dussauge p. et ramanantsoa. b, technologie et stratégie d'entreprise, mc graw hill, paris,1887.

c- Djetli Mohamed Seghir, Marketing stratégique, Ibn sina imprition et dffusion,Alger, 1998.

d- fenneteau herve, cycle de vie des produits, economica, paris, 1998.

e- Garibali Gerart, l'Analyse stratégique, Organisation, Paris, 2001.

f- Hamadouche Ahmed, méthodes et outils d'analyse stratégique. les édition chihab,.alger.1997.

g- Hutin Et col, la gestion financière, ed Organisation, paeris , 2000. - 89

-kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition es-selem,cheraga, Alger,2002.

h-.Helfer J.P et autre, Management: stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 2000.

i- Jacqueslanbin Iean, Marketing stratégique, 2eme édition, edisciences international, paris,1993.

j-J.Gouillart Francis, stratégie pour une entreprise compétitive, 2eme edition, economica,paris,1993.

k- j.m Aurial., et autre, économie d'entreprise, t2, clerc.s.a, France,1996.

l-Lcharon .J, Separai S., Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.

m-M Laflame, diagnostique organisationnel et stratégie de développement, paris, 1977.

رابعا- مواقع الانترنت Web Sites:

١- المواقع باللغة العربية
أ- www.almualem.netأحمد نرجس ،" كيف تكون مديرا متميزا"،مجلة المعلم،
في" 2-فن الإدارة"، بحث منشور في مجلة الوطن العربي:الاثنين ١٣ ربيع الاول ١٤٢٥ ،
الموافق ل ماي ٢٠٠٤ ،www.islammemo.com

٢- المواقع باللغة الفرنسية
a-Christian Hohmann, in www.chohmann. free. fr, le 10 janvier 2004
b-christophe bredillet," teorie de l'analyse stratégique" , article sur internet.la strada1.0
c-Christien Hohmann," introduction a la stratégie", in www. Chohmann.free
d- Georges Lavalette ,"Les matrices d'allocation et leurs limite", in www.cfms.net
e-www.condor.dz

Abstract

The strategic analysis is the main gate to strategic planning process which is considered to be the main component of strategic management process. The change of the internal and external environment for the organization or company, and the diagnosis of the strength and weakness in its activities have different resources, which are used to achieve its goals, missions and vision. They are also used to identify points of potential opportunities, threats and weaknesses by finding many possible strategic alternatives and selecting the best .

Variables are used to make comparisons between growth rate and company market share, whether for mixed combined activities in the case of multiple activities established or for each activity separately, or it's main activity in case that it engages a single activity.

Thus, this study aims to:

1. Deterine each strategic activity, out of the company activates and make comparison between these activities or units to select the suitable strategy for the company under study.

2. Enabling the company in question to know its current and future position, and what activities should be kept in its portfolio and what activities should be excluded.

3. According to research findings, the researcher will recommend and suggest some harmonious suggestion and recommendation.

4. The study will also focus on the suggested recommendation to select suitable strategy for each activity according to the findings.

In The Name Of The God

Strategic analysis of the position of internal cladding types range

For AL Mada Company In Medina to achieve competitive advantage by using the matrix share and growth .

(Analytical study of the amount of descriptive field)

Thesis Submitted To

The Board of the faculty of management and economics at the arab open university in Denmark as a part of the requirements of the degree in master of scince in business administration

Submitted by

Saker Mohammad Al-Fakeeh

Supervised by

Dr.Mohammad Kamal Tahoun

Madinah

2013